

Université de Montréal

**SUR LE FIL DU TRAVAIL :**  
**UNE ETHNOGRAPHIE EN CENTRE D'APPELS**

Par

Marie Vanbremeersch

Département de sociologie

Faculté des arts et sciences

Thèse présentée à la Faculté des études supérieures  
en vue de l'obtention du grade de docteur en sociologie

Février 2007

© vanbremeersch 2007



HM  
15  
U54  
2007  
v.010

## AVIS

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

## NOTICE

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Université de Montréal  
Faculté des études supérieures

Cette thèse intitulée :

SUR LE FIL DU TRAVAIL :  
UNE ETHNOGRAPHIE EN CENTRE D'APPELS

présentée par :

Marie Vanbremeersch

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Jacques Hamel, président-rapporteur  
Christopher Mcall, directeur de recherche  
Jean-François Laé, co-directeur  
Stéphane Moulin, membre du jury  
Numa Murard, examinateur externe  
Diane Veilleux , représentant du doyen de la FES



## Résumé

L'étude ethnographique et les analyses présentées dans cette thèse concernent le travail de téléopérateur en central téléphonique, une activité salariée, non qualifiée et souvent temporaire, qui se situe dans la nébuleuse des emplois précaires. Au sujet du travail précaire, il est courant de lire que les travailleurs sont exploités et que leurs conditions de travail sont aliénantes, ce qui ne rend pas compte de l'usage de ce travail déqualifié dans les biographies à long terme. C'est pourquoi nous proposons d'observer comment ces travailleurs du tertiaire s'adaptent à leur contexte de travail, lourd de règles et de contrôles.

Cette thèse s'inscrit sur différents niveaux au sein de la sociologie du travail : en termes macrosociologiques, on se pose la question de l'évolution du marché du travail, et notamment de la persistance de son rôle intégrateur. Plus près de nos intérêts microsociologiques, notre recherche prend pour point de départ le paradoxe suivant : alors qu'une certaine littérature sociologique affirme que les emplois du tertiaire en relation de service ne sont pas de « vrais » emplois, mais au contraire des « petits boulots » qui ne permettent en aucun cas l'insertion sociale caractéristique des vraies formes d'emploi, certains de ces employés estiment au contraire qu'ils détiennent un métier. On peut en effet distinguer au sein de ces entreprises de relation de service des travailleurs qui font carrière et d'autres qui se considèrent de passage en attendant de trouver ce qu'ils appellent un « vrai » travail.

Cette thèse s'appuie sur une enquête ethnographique menée dans deux entreprises et une fondation, dont les centraux sont situés à Montréal. De plus, nous avons rencontré plus d'une cinquantaine de téléopérateurs de tous les âges et avons étudié le rapport que ces derniers entretiennent avec leur activité afin de nous inscrire dans le débat actuel sur l'évolution du travail, où certains considèrent que le travail est en train de vivre ses dernières heures alors que d'autres pensent qu'il n'a absolument pas perdu sa centralité et continue d'être le point névralgique des trajectoires de vie de la majorité des individus.

À l'issue de notre recherche nous avons mis à jour trois portraits types de téléopérateurs en centre d'appels. Les amateurs considèrent la téléopération comme un job d'appoint et se préoccupent peu de la précarité des conditions de travail puisqu'ils appréhendent ces emplois en termes de dépannage. Les temporaires se considèrent eux aussi de passage dans la profession mais y sont bloqués depuis suffisamment longtemps pour ne plus appartenir au premier groupe. Si certains s'accommodent mieux que d'autres de leur condition, tous continuent de croire en un avenir professionnel en accord avec leurs ambitions. Les professionnels, pour qui l'activité en central est un travail comme les autres, forment le troisième groupe. Il n'est plus question pour eux de se battre pour sortir du central.

Cette thèse met à jour les manières dont ces travailleurs mettent à distance leur activité, ainsi que les ruses dont ils usent afin d'entretenir un rapport positif au travail et d'en supporter les conditions.

**Mots-clés:** Travail, centre-d'appels, ethnographie, précarité, téléopérateur, emploi

## Abstract

The ethnographic study and the analyses presented in this thesis are concerned with the teleoperator work in telephone call centres, a paid, though unqualified and often temporary, activity which is in the nebulous domain of precarious employment. About precarious work it is current to read that its workers are exploited, that their working conditions are alienating; however that does not account for the use of these unqualified jobs in long-term biographies. This is why we propose to observe how workers of the tertiary sector adapt to their work environment, overloaded with rules and controls.

This thesis is in keeping with various levels of the sociology of work: in macro-sociologic terms, there is the question of the evolution of the labour market, in particular questioning about the persistence of its integrating role. More close to our micro-sociologic interests our research takes the following paradox for starting point: whereas some sociological literature asserts that tertiary sector employments in relation to services are not "true employments", but that they are just "odd jobs" which do not make possible the social integration characteristic of the true forms of work, on the contrary some of these workers estimate that they hold a trade, and indeed within service companies we can distinguish the workers which make a career, from others who consider their job as a transition period while waiting to find what they call a "true" work.

This thesis is based on an ethnographic survey carried out in two companies and one foundation, the call centres of which are located in Montreal. Moreover, we met more than fifty teleoperators of all ages and we have studied the relation they maintain with their activity, in order to take up position in the current debate on the evolution of work. Debate in which some consider that work is living its last hours whereas for others it has absolutely not lost its centrality and continues to be the sensitive area in the life trajectories of most people.

At the conclusion of our research we distinguish three standard portraits of teleoperators who cohabit in call centres. The amateurs for whom the teleoperation is an auxiliary job and for whom the precariousness of their working conditions is not very alarming in the sense that they apprehend their present work in terms of passing. The temporary ones who also consider themselves as passing through the profession but who are stuck there long enough to be no more part of the first group. If some of these temporary employees adapt better than others to their condition, none abdicates and all continue to believe in a professional future in agreement with their ambitions. The professionals form the third group of teleoperators, for them the activity in call centres has become a work like any other, there is no more question of fighting to leave these centres.

This thesis brings to light the ways in which these workers keep their activity at a distance, as well as the tricks which they use in order to maintain a positive relation to their work and to accept its conditions.

**Keywords:** Work, call-center, ethnography, employment, job, precariousness

# Table des matières

<b><u>INTRODUCTION .....</u></b>	<b><u>1</u></b>
----------------------------------	-----------------

<b><u>TRAVAIL: DE QUOI PARLE-T-ON? .....</u></b>	<b><u>16</u></b>
--	------------------

EMPLOI, METIER, PROFESSION : DES TERMINOLOGIES QUI EVOLUENT AU RYTHME DU MARCHÉ DU TRAVAIL .....	16
LE TRAVAIL « GRAND INTEGRATEUR » ? .....	29
DECLIN DE LA SOCIÉTÉ SALARIALE ET RAPPORT AU TRAVAIL? .....	49
MOINS D'IDENTIFICATION ET PLUS DE « FUN » .....	51
UN SCHEMA DIFFERENT EN FRANCE? .....	53
DE LA PRECARITE? TENTATIVES DE DEFINITION .....	57
LES EMPLOIS ATYPIQUES.....	68
DE L'ETHNOGRAPHIE DU TRAVAIL .....	87

<b><u>LES CENTRES D'APPELS : CONTEXTE.....</u></b>	<b><u>100</u></b>
--	-------------------

CENTRES D'APPELS : DE QUOI PARLE-T-ON ? .....	100
QUELQUES CHIFFRES :.....	107
DIFFERENTS TYPES DE CENTRES D'APPELS.....	110
LES CONDITIONS DE TRAVAIL .....	112
DIFFERENTS « METIERS » .....	116
LA QUESTION DE LA FORMATION .....	117

<b><u>METHODOLOGIE.....</u></b>	<b><u>121</u></b>
---------------------------------	-------------------

NAISSANCE DE LA RECHERCHE .....	121
LES DEBUTS DU TERRAIN .....	124
SE PRESENTER ET PRESENTER LA RECHERCHE .....	130
CHRONOLOGIE DE L'ENQUETE : MISER SUR LE TEMPS .....	132
PETITES ANNONCES ET RECHERCHE D'EMPLOI.....	132
CONSTRUCTION DES MATERIAUX : DES ENTRETIENS BIOGRAPHIQUES .....	137
AVEC LE TEMPS.....	142
VISITE DES LOCAUX : LES CENTRAUX.....	144
DES RENCONTRES .....	148
A POSTERIORI.....	151
CHRONIQUE ETHNOGRAPHIQUE EN CENTRAL TELEPHONIQUE .....	157
DE L'ANNONCE A L'ENTRETIEN .....	157
PAS DE PROBLEME .....	161

LA DECOUVERTE DU TRAVAIL .....	162
JOUR APRES JOUR DANS LE CENTRAL .....	168
Vendredi matin .....	173
Samedi matin .....	175
Lundi soir.....	178
Une semaine plus tard. Mercredi.....	180
ENTRE EMPLOYES, DE PETITES SOLIDARITES.....	182

## **QUI TRAVAILLE EN CENTRE D'APPELS ? ..... 186**

<b>LES AMATEURS.....</b>	<b>191</b>
<b>LES TEMPORAIRES : DES PROFESSIONNELS MALGRE EUX.....</b>	<b>196</b>
MODELES TYPES DE TEMPORAIRES REFRACTAIRES.....	198
En attendant mieux.....	198
Un petit boulot parmi d'autres.....	201
TEMPORAIRES PLACIDES.....	210
Sylvie: entre deux âges, entre d'autres activités.....	211
<b>LES PROFESSIONNELS .....</b>	<b>217</b>
L'ABANDON D'UN PROJET PROFESSIONNEL.....	217
LA FIN D'UNE ATTITUDE PROFESSIONNELLE .....	224
<b>AMATEURS, TEMPORAIRES ET PROFESSIONNELLES EN INTERACTION.....</b>	<b>229</b>
LES AMATEURS ENTRE EUX .....	231
LES AMATEURS EN PRESENCE DES PROFESSIONNELS ET DES TEMPORAIRES. ....	233
<b>LE SAVOIR-FAIRE, LES COMPETENCES .....</b>	<b>235</b>

## **LE CADRE DE TRAVAIL..... 248**

<b>LES LOCAUX, LEUR CONTROLE .....</b>	<b>249</b>
AMENAGEMENT ET ORGANISATION DU TRAVAIL .....	250
<b>DES DIVISIONS SPATIO-TEMPORELLES AU REGARD DES CONCEPTS DE REGIONS.....</b>	<b>251</b>
<b>UN AMENAGEMENT QUI LIMITE LA POSSIBILITE DE RETRAIT EN COULISSE(S) .....</b>	<b>254</b>
ÉQUIPIER DE <i>FAST-FOOD</i> OU CAISSIERE.....	256
DES INTERACTIONS AVEC LE CLIENT DANS LE CENTRE D'APPELS.....	258
L'AMENAGEMENT COMME SOURCE DE CONTROLE DES EMPLOYES.....	259
<b>LE CENTRAL : UN ESPACE CONTROLE ET CONTROLANT .....</b>	<b>261</b>
<b>ESPACE VECU - MARYSE : UN STATUT INDEFINI .....</b>	<b>265</b>
DES MARQUEURS HIERARCHIQUES .....	270
<b>CONTROLE ET TEMPS DE TRAVAIL DANS L'ENCEINTE DE L'ENTREPRISE .....</b>	<b>271</b>
<b>TEMPS DE TRAVAIL ET ADAPTATION DES TRAVAILLEURS .....</b>	<b>281</b>
LE VOL D'UNE MINUTE .....	284
<b>DES REGLES DE CONDUITE ET UN ROLE PRESCRIT .....</b>	<b>286</b>
GESTION DES EFFETS PERSONNELS .....	292
UN REGLEMENT CHEZ PLADE ?.....	296
DES RÈGLES À GÉOMÉTRIE VARIABLE .....	298
<b>RÔLE PRESCRIT .....</b>	<b>300</b>
BEAUCOUP DE BRUIT POUR RIEN .....	302

## **LES RUSES DES PLUS FAIBLES : LE ROLE TENU ..... 306**

<b>PETITS TRUCS – PETITES RUSES, OU COMMENT CONTOURNER LE TRAVAIL ET SES</b>	
<b>CONDITIONS EN CENTRAL .....</b>	<b>306</b>
DES NUMEROS RIGOLOS .....	307
LES REPONDEURS .....	308
ENGAGER LA CONVERSATION .....	308
NE JAMAIS RIEN FAIRE .....	310
RUSER POUR AMELIORER LA PRODUCTIVITE .....	311
QUITTER SON POSTE DE TRAVAIL .....	312
LES ZONES FRANCHES EN CENTRAL .....	314
<b>JOUER LES BOSS.....</b>	<b>319</b>
MARYSE .....	320
MICHELLE .....	323
SYLVIE, UN SENTIMENT DE RESPONSABILITE VIS-A-VIS DE SES COLLEGUES.....	330
<b>RUSER : UN MODE DE VIE, MODE DE DEBROUILLARDISE. L'EXEMPLE DE CLAUDETTE</b>	
<b>.....</b>	<b>338</b>
SON HISTOIRE FAMILIALE ET PROFESSIONNELLE.....	339
UNE TRAJECTOIRE COMPLEXE .....	342
LE PLAISIR UNE ZONE FRANCHE, UN ESPACE DE LIBERTE.....	345
LES LIMITES DES RUSES .....	347

## **CONCLUSION ..... 349**

## **BIBLIOGRAPHIE ..... I**

*Par travail, il entendait tout et uniquement ce qui profite sans restreindre la liberté. Son concept du travail comprenait donc, en plus de quelques activités licites, la contrebande, le vol, l'escroquerie (mais pas le vol à main armée; ce n'était pas un violent). Il considérait au contraire comme répréhensibles, parce qu'humiliantes, toutes les activités qui ne comportaient ni initiatives ni risques ou qui supposaient une discipline et une hiérarchie: n'importe quel rapport maître-employé, n'importe quelle besogne salariée même si elle était bien rétribuée, il l'assimilait en bloc au "travail servile". Mais ce n'était pas du travail servile que de labourer un champ ou de vendre de fausses antiquités sur le port aux touristes.*

*En ce qui concerne les activités les plus élevées de l'esprit, le travail créateur, je ne tardai pas à comprendre que le grec était partagé. Il s'agissait là de questions délicates et il fallait considérer les cas un à un; il était permis par exemple de chercher le succès pour lui-même, en débitant de la fausse peinture ou de la sous-littérature, de toute façon en nuisant à son prochain; mais c'était un entêtement répréhensible que de poursuivre un idéal non productif; si l'on était coupable de se retirer du monde dans la contemplation, par contre la méditation et la sagesse étaient licites, pourvu que l'on ne s'imaginât pas recevoir gratis son pain de la société humaine; la sagesse aussi est une marchandise et elle peut et doit être l'objet d'un échange.*

Primo Levi, *La Trêve*, Grasset, 1963

## Remerciements

En premier lieu, je tiens à remercier Sylvie, Michelle, Claudette, Denis et Louis ainsi que tous leurs collègues téléopérateurs, sans qui cette thèse n'aurait pas été possible. Je les remercie de m'avoir ouvert leur porte, d'avoir, le temps de nos rencontres, généreusement partagé avec moi un pan de leur vie. Leur confiance, leur enthousiasme et leur curiosité ont été d'une très grande valeur dans cette recherche.

En second lieu, je remercie chaleureusement mes deux directeurs de thèse, Christopher Mcall et Jean-François Laé, pour leur disponibilité, leurs encouragements et la confiance qu'ils m'ont accordée tout au long de ce cheminement et de la réalisation de cette thèse. Je les remercie pour toutes les discussions et tous les échanges formels et informels que nous avons eu, ainsi que pour leur engagement en tant que chercheur qui furent des plus stimulants.

J'adresse mes plus sincères remerciements à mon amie Andrée Ehresman pour son intarissable soutien, ses nombreuses relectures et le grand intérêt qu'elle a toujours montré pour mon travail et ce depuis mes premiers pas en sociologie. Merci à mon mari Henri Oppenheim, pour la curiosité dont il a toujours fait preuve à l'endroit de ma recherche et plus généralement de mes observations sociologiques. Il fut le moteur d'une remise en question des plus féconde. Je le remercie grandement pour son soutien au moment de l'enquête, lorsque les centres d'appels faisaient partie de notre quotidien et pour sa grande disponibilité notamment en fin de parcours lorsque que l'énergie venait à manquer.

Enfin, je remercie tous ceux qui d'une manière ou d'une autre, souvent sans le savoir, m'ont aidé : Gabriela Coman pour sa capacité à relativiser les angoisses du candidat au doctorat, Julie Rainville pour l'enthousiasme avec lequel elle a toujours montré son intérêt à mon enquête . Marianne Kempeneers pour la confiance qu'elle m'a accordée, pour sa disponibilité et pour cette phrase “ *Ce n'est pas le temps que tu y passes qui fait la différence, c'est l'état d'esprit. Si tu peux pousser la poussette en pensant à la thèse, c'est ça qui est important* ”.

J'adresse également mes remerciements à mes amis et collègues Louis Turcotte, Amel Mahfoudh, Isabelle Van Pevenage, Isabelle Hanifi, Élisabeth Lesieux et Marie de la Simone sans oublier ma famille, pour leur écoute et leurs encouragements et pour n'avoir jamais exprimé de doute quant à la réalisation de cette thèse.

## INTRODUCTION

*« Bonjour Madame Oppenheim, excusez-moi de vous déranger. Moi je m'appelle Sylvie Bouchard ... J'appelle pour nos enfants handicapés du Grand Montréal. Est-ce que vous auriez juste une petite minute à m'accorder ? Merci, je vais faire ça vite, ça ne prend pas plus d'une minute. Alors j'appelle parce qu'on prépare cette année, c'est la quatrième année qu'on le fait, on prépare un dépouillement d'arbre de Noël pour nos enfants handicapés du Grand Montréal, alors nous quand on prépare un événement comme celui-là ça nous demande toujours un investissement pour le transport spécialisé, on s'assure que chacun des enfants handicapés qui sont là reçoit un cadeau du Père-Noël, pis on a aussi des activités et un repas de planifié pour nos enfants. Moi j'appelle tout simplement pour vous demander si ce serait possible pour vous de nous aider cette année avec une contribution pour un de nos enfants. C'est évident que toute contribution nous aide à amener un enfant, alors nous dès qu'on se rend à notre budget qui par enfant handicapé pour l'événement au complet est de 40\$, on peut alors à ce moment-là amener un enfant de plus à l'événement, pis on vous remet toujours quelle que soit votre contribution un reçu pour les impôts avec notre documentation. Est-ce que ce serait possible pour vous Madame de nous aider cette année avec une contribution pour un de nos enfants ? ». Et voilà, c'est pas plus compliqué que ça . (Sylvie 54 ans, téléopératrice pour la Fondation PLADE<sup>1</sup>).*

L'étude ethnographique et les analyses présentées dans cette thèse concernent le travail de téléopérateur en central téléphonique, une activité salariée, non qualifiée et souvent temporaire, essentiellement féminine même si des hommes y travaillent. Elle se situe dans la nébuleuse des emplois précaires, parce que peu protégés. Elle comprend aussi les vendeurs et caissières des grandes surfaces, les serveurs des bars et restaurants, les *équipiers* des *fast-food*, tous les métiers de services liés

---

<sup>1</sup> Pour L'Amour Des Enfants.



au tourisme et au travail saisonnier, les femmes de ménage des tours à bureaux ou d'ensemble hôtelier ou hospitalier. Cependant cette première définition, rassemblement sous le trait de la précarité, est restrictive. Certes, le faible salaire, le travail à la commission, la faible protection sociale, l'absence de syndicat et l'irrégularité des horaires sont des éléments qui pèsent et rendent le quotidien ardu et le travail laborieux. Mais cela ne rend pas compte de l'usage de ce travail déqualifié dans les biographies à long terme. En situation précaire, ces femmes et ces hommes ont, d'une part, d'autres ressources que cet espace professionnel, et, d'autre part, diverses manières d'appréhender ces emplois et de les vivre au quotidien. Ces emplois précaires ne regroupent donc pas une seule et même population.

Dressant un rapide portrait du travail précaire, on peut le caractériser avant tout par le manque de sécurité et de visibilité à court ou moyen terme : ce sont des « boulots au jour le jour », qui ne permettent aucunement de prévoir le lendemain. Comme le souligne Maruani, la majorité (80%) des emplois peu qualifiés du secteur tertiaire sont occupés par des femmes. Afin d'obtenir un salaire décent, ces travailleuses sont obligées de cumuler plusieurs emplois aux conditions précaires, horaires irréguliers, bas voire très bas salaires.

On a longtemps considéré que le travailleur pauvre (le *working-poor*) était une spécificité américaine, mais c'est chose du passé. Dans une récente enquête, Jacques Cotta<sup>2</sup> dénombre 7 millions de travailleurs pauvres en France, c'est-à-dire 7 millions de travailleurs qui ne gagnent pas leur vie en travaillant. Ces travailleurs ont recours à la soupe populaire, aux foyers d'hébergement, cumulant les petits contrats sans pour autant parvenir à s'en sortir. Ils marchent sur un fil, entre pauvreté et grande pauvreté, et dans le pire des cas entre travail et mendicité. Selon Statistique Canada, 14,6% des travailleurs québécois âgés entre 16 et 64 ans occupent un emploi à faible revenu. À Montréal, 40% de la main d'œuvre touche moins de 20 000\$ par année. Ajoutons à cela qu'au Canada, qui comptait en 2001 plus de 650 000 travailleurs pauvres, la précarité s'accompagne d'une absence totale de cotisations à un quelconque régime de retraite. Le travailleur précaire n'a donc accès à aucune forme de protection au sens large, et donc à aucun filet de sécurité, même minime, en cas d'accident de parcours. On peut évoquer l'exemple d'une mère de famille monoparentale qui, par manque de moyens, ne peut faire garder ses enfants quand elle tient la caisse de l'épicerie le soir entre 17 heures et 22 heures, ce qui lui interdit l'accès aux soins d'esthétique dentaire qui pourraient faciliter ses embauches futures. Ailleurs, un étudiant erre de petit contrat en petit contrat en espérant achever au plus vite son cursus, calculant au centime près les montants qu'il peut toucher sans

compromettre sa bourse de scolarité. Le travailleur précaire travaille souvent sur « appel », avec des heures supplémentaires imposées, des périodes de chômage qui s'étirent et des prestations qui diminuent. Il est souvent contraint d'accepter un travail au salaire minimum dont il sort épuisé et qui compromet sévèrement toute recherche dynamique d'emploi. Finalement, nous l'avons dit, la précarité c'est l'absence de protection. Au Canada, elle est notamment visible au regard de quatre grandes caractéristiques du marché du travail : les salaires moyens n'ont pas évolué depuis plus de 20 ans; un travailleur à temps plein sur 6 gagnait moins de 10\$/h en 2000; les travailleurs atypiques et ceux à faible revenu ont un accès relativement restreint aux avantages sociaux comme l'assurance maladie complémentaire, ou un régime de retraite payé par l'employeur; moins de la moitié des personnes au chômage ont droit à l'assurance emploi <sup>3</sup>.

Mais la précarité est aussi nettement visible au regard des conditions de vulnérabilité des personnes âgées<sup>4</sup>. En 2003, près de 7% d'entre elles vivaient sous le seuil de faible revenu, et ce pourcentage est nettement

---

<sup>2</sup> Cotta Jacques, *7 Millions de travailleurs pauvres : la face cachée des temps modernes*, Paris, Fayard, 2006, p. 301.

<sup>3</sup> Réseaux Canadiens de recherche en politique publique. Risques et possibilités: À la recherche d'options pour les travailleurs vulnérables, 2006.

<sup>4</sup> Au Canada le revenu des aînés se compose sur 3 niveaux: 1) La Sécurité vieillesse (SV) d'un montant de 450\$ mensuel que touche une très grande majorité des Canadiens de 65 ans et plus. Les personnes à faible revenu touchent également le Supplément de revenu garanti (SRG) dont le montant varie selon le statut matrimonial et le revenu. En 2003 une personne de 65 ans et plus vivant seule et recevant la SV et le SRG a reçu au maximum 1 2031\$. 2) Le Régime de Pensions du Canada (RPC)\ Régime des rentes du Québec (RRQ) soit 25% des revenus d'emploi pour lesquels une personne a cotisé. 3) L'Épargne privée : "L'épargne retraite privée est concentrée chez un pourcentage limité de familles : 25% des familles cumulent 84% de cette épargne tandis que 3 familles sur 10 n'ont aucune retraite privée". Statistique Canada, le Quotidien, 14 Décembre 2001.

supérieur pour les aînés qui vivent seul, et notamment pour les femmes.

Sur une période plus large de 5 ans, le pourcentage des aînés vivant sous le SFR double : on compte 14% d'aînés ayant vécu sous ce seuil à un moment ou à un autre entre 1996 et 2001. En 2003, ce sont 19% des aînés qui vivent juste au dessus du SFR<sup>5</sup>.

Ainsi nous aurions pu observer les emplois précaires à travers les trajectoires de vie de femmes employées à temps partiel, d'aînés non retraités, ou encore de jeunes oscillant entre un marché du travail inhospitalier et un chômage peu protégé. Cependant nous avons choisi de nous intéresser à ce type d'activité à partir d'un autre niveau de réalité, celui des téléopérateurs de central téléphonique du bas de l'échelle. Ce sujet nous a particulièrement motivé par son originalité, dans la mesure où, phénomène de société récent, le télémarketing n'a à ce jour fait l'objet que de peu d'études sociologiques, et que parmi les observations effectuées, très peu furent participantes, et aucune à notre connaissance n'a pris pour sujet les centres d'appels du bas de l'échelle. Par ailleurs, notre curiosité était aiguïlée par le décalage apparent entre l'aspect moderne et technologique de centres d'appels à la pointe des outils de la téléphonie moderne et la précarité qui perce peu à peu à travers de timides luttes syndicales et les voix de plus en plus contestataires d'employés mécontents de leurs conditions de travail. Cette misère cachée au sein

même d'un milieu de travail, qui peut apparaître comme un nouveau phénomène dans les sociétés modernes, nous a semblé un sujet d'étude passionnant.

Au sujet du travail précaire, et plus précisément des emplois de service de type téléopérateur, caissière, équipier chez McDonald's, il est courant de lire que les travailleurs sont exploités, avec des conditions de travail aliénantes et des rythmes effrénés. Notre point n'est pas de défendre les employeurs et leurs méthodes, mais il n'est pas non plus de dépeindre en termes uniquement structurels un tableau des activités des ces travailleurs. Au contraire, en optant pour une approche théorique selon laquelle les individus ne sont pas « complètement assujettis au système de contraintes »<sup>6</sup>, nous proposons d'observer comment ces travailleurs du tertiaire s'adaptent à leur contexte de travail, lourd de règles et de contrôles. Ainsi, nous n'appréhendons pas les individus en termes de passivité mais nous nous efforçons au contraire de porter notre regard sur les comportements actifs par lesquels ils s'adaptent à un environnement structuré et réglé. Si, pour Friedmann, « les individus sont fortement influencés dans leurs actions par le système de contraintes qui réduit leur degré de liberté »<sup>7</sup>, nous pensons à l'inverse, dans la lignée des sociologues de l'École de Chicago, que les individus élaborent nombre de

---

<sup>5</sup> Données tirées de « Aînés en marge, vieillir pauvre au Canada », Conseil consultatif national sur le 3ème âge, Gouvernement du Canada, 2005.

<sup>6</sup> De Terssac Gilbert, *Autonomie dans le travail*, Paris, PUF, 1992, p. 32.

stratégies d'évitements afin de gagner en liberté, créant ainsi des niches de résistance que Goffman nomme « zones franches ».

Avec cette thèse, nous nous inscrivons dans la lignée de l'école interactionniste à laquelle appartiennent Park et Hughes, qui étudient le théâtre social du travail en cernant les problèmes ou les tensions occasionnés par le travail lui-même et par son contexte social. Nous portons notre attention sur le rapport au travail des employés en relation de service, sur leur façon de faire face à leur activité et aux éventuels problèmes qu'elle occasionne. Plus spécifiquement, nous étudions les modalités de l'adaptation de l'individu, en accordant un intérêt particulier à la question de *l'évitement* du travail thème classique de l'ethnologie des ateliers industriels. En effet, depuis Mayo dans les années 30, les ouvriers qui sont de bons représentants de la figure de l'étranger ont souvent été objets d'étude, alors que les employés ont été, pour la majorité, ignorés. Mais depuis peu, en même temps que la figure de l'ouvrier classique s'atténue, celle de l'employé se transforme et gagne de l'importance en nombre, et par suite un nouvel intérêt est porté à ces travailleurs, en particulier à ceux du secteur tertiaire. L'employé n'est plus uniquement représenté par la figure du col blanc, le terme recouvrant maintenant une réalité plus vaste. Si l'employé de bureau reste la figure emblématique du genre, d'autres réalités viennent s'y accoler, comme celle du secteur des

---

<sup>7</sup> *ibid.*, p. 28.

services. C'est celle-ci que nous nous proposons d'étudier dans cette thèse, et nous verrons qu'elle partage certaines caractéristiques avec celle des ouvriers.

Les travailleurs auxquels nous nous intéressons ici sont issus d'une génération qui refuse en grande partie tout héritage du monde ouvrier et rêvent d'une réussite individuelle de petit patron <sup>8</sup>. Nous entendons ici génération au sens de génération de travailleurs, dans la mesure où cette dernière n'est pas uniquement composée de jeunes qui entrent sur le marché du travail, mais aussi de travailleurs plus âgés qui, ayant perdu leur emploi, se voient offrir des postes de type téléopérateur, serveur, ou préposé au service à la clientèle. Âgés de 30 ou 50 ans, Français ou Québécois, ces travailleurs sont plus éduqués que leurs parents et espèrent - ou ont espéré - un épanouissement professionnel qui se révèle plus difficile à atteindre que prévu. Prenant en considération ces caractéristiques, nous posons la question de la place du travail dans la vie d'employé du bas de l'échelle du secteur tertiaire comparativement à la place qu'occupait le travail chez les ouvriers des générations passées. Nombre d'études notent l'importance dans la classe ouvrière de l'identité de métier dans un mode de vie centré sur le travail et plus précisément sur l'entreprise. Comme le constatent encore Pialoux et Beaud, les ouvriers des décennies passées se sont investis par le biais des syndicats, une

---

<sup>8</sup> Beaud Stéphane et Michel Pialoux, « Ouvriers, moi? Jamais! », *Manière de voir*, n°66, 2002.

implication allant de pair avec un fort sentiment d'appartenance de classe, qui semble avoir aujourd'hui disparu. Pourtant, ça et là en France comme au Québec et même en Amérique du Nord, émergent parfois des revendications syndicales de la part de ceux que l'on considère comme les nouveaux ouvriers. Des caissières de supermarché, des serveurs de *Fast-food*, des vendeurs de grande surface ou encore des livreurs de pizza amorcent tant bien que mal l'instauration de syndicats au sein de leurs entreprises, et ce constat semble indiquer, si l'on considère qu'il existe un lien entre syndicalisme et identité professionnelle, que cette identité est encore à l'ordre du jour, qu'elle soit de métier ou de classe. Ce thème de l'identité professionnelle a émergé en France dans le courant des années 1970, notamment lorsque Sainsaulieu, révélait « les effets culturels de la vie au travail ». Dans son ouvrage « L'identité au travail<sup>9</sup> », il établissait que l'entreprise n'est pas « le simple réceptacle des cultures héritées du milieu social ou du parcours scolaire mais est un espace d'apprentissage culturel privilégié en relation étroite avec la pratique du pouvoir en organisation [...] En d'autres termes, les différentes expériences d'interaction de travail que l'individu rencontre tout au long de son existence professionnelle influencent durablement le contenu des images de soi ». Dès lors, nombre de recherches ont été réalisées sur le thème de l'identité de métier et l'identité professionnelle auprès de divers travailleurs, dans diverses disciplines et divers pays. On s'intéressait alors aux



travailleurs, mais aussi à ceux qui n'ont pas de travail ou qui l'ont perdu, notamment dans la fameuse étude de Lazarsfeld sur les chômeurs de Marienthal. Comparativement à ces recherches menées dans le courant des années 1970 et 1980, il est intéressant de noter qu'il existe de nos jours peu de recherches de type ethnographique sur l'identité professionnelle et le sens du travail chez ceux que l'on regroupe sous la dénomination de « nouveaux employés précaires », comme si ces travailleurs, pourtant nombreux, étaient absents du paysage social en tant que travailleurs. De fait, on s'y réfère en tant qu'exclus ou précaires, mais il est rare qu'on les considère par rapport à leur condition professionnelle. Dans ce travail nous entendons mettre l'accent sur cette question de la centralité du travail et de l'identité professionnelle. À ce sujet, Dubar considère qu'une « certaine manière collective de pratiquer son métier, de s'organiser et de se définir à partir de lui, de se structurer toute sa vie autour de lui, semble s'être effondrée pour faire place à un autre monde ». Si, comme le pense Dubar, on assiste à une crise des identités professionnelles, si l'identité communautaire est mise à mal, s'il n'est plus possible de s'identifier à son entreprise et à son métier, on doit se demander comment les employés en télémarketing appréhendent leur travail, et sur quelles bases ils forment leur identité. S'identifient-ils à leur activité, contre leur activité, construisent-ils leur identification selon leur statut d'employé du tertiaire? Perrin répond par la négative à ces

---

<sup>9</sup> Sainsaulieu Renaud, *L'identité au travail*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences

questions, affirmant que « la multiplicité, l'hétérogénéité, l'instabilité des statuts sous lesquels travaillent les précaires (...) s'oppose à l'apparition d'une conscience de classe ou d'une conscience commune d'exploitation. »<sup>10</sup>

Cette thèse s'inscrit sur différents niveaux au sein de la sociologie du travail : en termes macrosociologiques, on se pose la question de l'évolution du marché du travail, en s'interrogeant notamment sur la persistance de son rôle intégrateur. Certains crient à la fin du travail et annoncent de grandes transformations à venir, quand d'autres considèrent que le travail a perdu, ou va perdre, sa centralité. Plus près de nos intérêts microsociologiques notre recherche prend pour point de départ le paradoxe suivant : alors qu'une certaine littérature sociologique affirme que les emplois du tertiaire en relation de service ne sont pas de « vrais » emplois, mais qu'il s'agit au contraire de « jobs » ou de « petits boulots » qui ne permettent en aucun cas l'insertion sociale caractéristique des vraies formes d'emploi, certains de ces employés estiment au contraire qu'ils détiennent un métier, et on peut en effet dès maintenant distinguer au sein de ces entreprises de relation de service deux groupes de travailleurs : d'une part ceux qui font carrière, et d'autre part ceux qui sont de passage en attendant de trouver ce qu'ils appellent un « vrai » travail.

---

Politiques, 1985.

<sup>10</sup> Perrin Évelyne, *Chômeurs et précaires au coeur de la question sociale*, La dispute, Paris, 2004, p. 143.

La mise en lumière de ce paradoxe laisse nettement apparaître la méconnaissance, de l'appréhension que ces salariés du tertiaire se font de leur travail. Si la littérature sociologique a tendance à faire de ces travailleurs un ensemble homogène, nos premières observations mettent en doute cette conception. Nous souhaitons donc mettre en évidence d'une part la façon dont est vécue la précarité salariale, et d'autre part comment s'inscrivent ces emplois dans les trajectoires familiales et professionnelles. Ainsi, nous nous intéressons particulièrement au rapport au travail des employés en relation de service, et plus spécifiquement à ceux que l'on nomme les téléopérateurs.

Nous abordons le thème du rapport au travail à travers trois grands axes :

- 1) la question des modalités d'adaptation au travail, pour laquelle nous nous inspirons des recherches ethnographiques menées entre autres par les sociologues de l'école de Chicago et leurs contemporains.
- 2) la question de l'identité, ainsi que l'ont fait nombre de sociologues au sujet du rapport au travail des ouvriers syndiqués.
- 3) la question de la frontière entre le travail et le non travail. Dans cette optique nous tentons de cerner les caractéristiques spécifiques de ces deux situations, en interrogeant le sens des termes travail, emploi, métier, boulot et profession, dans un contexte d'effritement et de précarisation de la condition salariale. De plus nous proposons de revenir sur le concept de précarité, largement utilisé mais pas toujours défini avec précision.

Bien d'autres questions passionnantes auraient pu être abordées, notamment les rapports de genre, la logique économique de l'entreprise, l'externalisation de la fonction de téléopérateur d'entreprise spécialisée ou encore la sous-traitance internationale. Nous aurions également pu nous intéresser aux projets de syndicalisation des employés. Plus encore, il aurait été possible de s'en tenir à une définition plus restrictive du travail précaire en évaluant sur une dizaine d'entreprises les conditions de travail, les refus d'arrêt maladie, l'impossibilité de prévoir son horaire et en l'occurrence son salaire. Nous aurions donc pu mettre l'accent sur

l'exploitation réelle que ce type de société organise, mais nous avons choisi de situer notre travail sur le plan de l'ethnographie d'une activité, et notre recherche est guidée par une interrogation centrale : est-on bien sûr que le travail précaire, légitimement dénoncé pour son caractère instable et à la limite du droit, est ainsi vécu et perçu par celles et ceux qui l'accomplissent ? Est-on bien sûr de l'homogénéité de cette réalité et n'est-elle pas traversée par des trajectoires inverses ou qui s'opposent, par des générations différentes qui ne partagent ni leur modèle d'éducation ni leur modèle de réussite sociale ?

Le texte qui suit se compose d'un chapitre d'ordre théorique dans lequel nous présentons de brèves revues de littérature sur les thèmes abordés. Nous verrons l'avancement des débats concernant la centralité du travail et la question de sa précarisation. Nous proposons par la suite une description factuelle des centres d'appels au cours de laquelle nous présentons quelques données historiques et chiffrées afin de cerner au mieux les contours de notre thème. Dans un deuxième chapitre d'ordre méthodologique nous présentons d'abord les conditions de réalisation de notre enquête, puis nous poussons la porte des centres d'appels à la découverte de leur vie interne à la lecture d'une chronique ethnographique qui se veut un avant-goût de la partie analytique de la thèse. Par le biais de cette chronique nous effleurons des thèmes que nous développons dans les chapitres quatre, cinq et six, traitant respectivement de la

question des populations qui travaillent en central téléphonique, des lieux où est exercée l'activité de téléopérateur, et des ruses dont usent ceux qui veulent contourner, éviter ou encore mettre le travail à distance.

## **TRAVAIL: DE QUOI PARLE-T-ON?**

### ***Emploi, métier, profession : des terminologies qui évoluent au rythme du marché du travail***

La difficulté de l'étude des concepts d'emploi et de travail réside dans la polysémie des termes. Ainsi le langage courant n'établit-il pas de différence notoire entre l'emploi et le travail, et « être sans emploi » ou « sans travail » décrit en général une même réalité. Méda<sup>11</sup> propose de faire de l'emploi un concept plus abstrait que celui du travail en considérant « l'emploi comme la matérialisation en quelque sorte, la localisation par un statut, un contrat, une classification, de l'exercice du travail »<sup>12</sup>. Le concept d'emploi est couramment confondu à la norme en terme d'emploi, c'est-à-dire au modèle salarial<sup>13</sup> Fordiste. Notons à ce sujet que la définition Fordiste de l'emploi s'inscrit dans la durée et qu'en terme général toute forme d'emploi qui s'éloigne d'une manière ou d'une autre de l'emploi à durée indéterminée est considérée comme atypique. C'est ainsi que Maruani et Reynaud distinguent deux formes particulières

---

<sup>11</sup> Méda Dominique, « Le travail à travers les temps, à travers les textes », In Rapport de la Commission présidée par Jean Boissonnat, *Le travail dans vingt ans*, Commission générale du plan, Edition Odile Jacob, la Documentation Française, 1995; cité dans Hatzfeld, Hatzfeld et Ringart, *Interstices urbains et nouveaux type d'emplois*, Programme Ville et Emploi du Plan Urbain, Paris, 1997.

<sup>12</sup> *ibid.*

<sup>13</sup> Le salariat a pris une place considérable sur le marché du travail. En France c'est 85% de la population active qui est salariée.

d'emploi : celle en marge de la norme du point de vue de la « durée et de la stabilité »<sup>14</sup> du contrat, et celle qui se distingue du point de vue du temps de travail<sup>15</sup>. De même, Dauty et Morin s'inspirent en partie de critères de durée pour distinguer les situations d'emploi des situations de travail<sup>16</sup> : le CDI (contrat à durée indéterminée) correspond à une situation d'emploi, et le CDD (durée déterminée) à une situation de travail.

Méda dira que « lorsque nous parlons de travail aujourd'hui, c'est de cette activité rémunérée et exercée en vue de cette rémunération que nous parlons ». Pour Potocki Malicet au contraire, le travail est tout à la fois, métier et profession, mais aussi qualification, activité, emploi et enfin poste. Potocki Malicet retient deux concepts dans les définitions qu'il donne du travail : la « notion d'effort : considérant qu'il n'y a pas de travail quand l'activité ne mobilise pas d'énergie et d'attention, et la notion de but : selon laquelle l'effort doit être orienté ». La complexité de la définition du travail est ici reportée sur le terme effort, et le point central devient de le qualifier : quand y a-t-il effort et quand n'y a-t-il pas effort ? Pour Gorz enfin, « le travail » au sens contemporain ne se confond ni avec les besoins répétés jour après jour - qui sont indispensables à l'entretien et à la reproduction de la vie de chacun - ni avec le labeur si astreignant soit-il - qu'un individu accomplit pour réaliser une tâche dont lui-même ou les

---

<sup>14</sup> Il s'agit des différents contrats, à durée déterminée, d'intérim et de stages.

<sup>15</sup> Il s'agit des mi-temps et des quart-de-temps.

<sup>16</sup> Les autres critères de distinction sont ce qu'ils nomment « type d'activités (travaux saisonniers, activités de service...) et les modalités de gestion des discontinuités de production par l'entreprise », in Hatzfeld, Hatzfeld et Ringart, opus cité.



siens sont les destinataires et les bénéficiaires - ni avec ce que nous entreprenons de notre chef - sans compter notre temps et notre peine, dans un but qui n'a d'importance qu'à nos propres yeux et que nul ne pourrait réaliser à notre place. S'il nous arrive de parler de « travail » à propos de ces activités (le « travail ménager », le « travail artistique », le « travail d'autoproduction »), c'est dans un sens fondamentalement différent de celui qu'a le travail placé par la société au fondement de son existence, à la fois moyen et but suprême. Gorz différencie trois formes de travail : le travail à but économique, le travail domestique aussi appelé travail pour soi, et l'activité autonome. Le premier, on s'en doute, est effectué dans un cadre marchand : on en retire un paiement qui est la raison première du travail. La seconde forme de travail est accomplie « non pas en vue d'un échange marchand mais en vue d'un résultat dont on est soi-même, directement, le principal destinataire et bénéficiaire », il s'agit par exemple de préparer des repas, se laver ou s'occuper de ses enfants. Les activités autonomes sont quant à elles accomplies « librement, sans nécessité ». On les considère épanouissantes, plaisantes<sup>17</sup>.

Intéressons-nous maintenant aux auteurs qui proposent une distinction d'ordre plus subjective et qui étudient le rapport que les individus eux-mêmes entretiennent avec le travail et l'emploi. Malenfant considère que le

---

<sup>17</sup> André Gorz, *Métamorphoses du travail*, Galilée, Paris, 1988, p. 269

premier « renvoie à l'importance accordée au fait d'avoir une place sur le marché du travail, plus précisément une stabilité et une sécurité d'emploi », alors que le second renvoie « à la satisfaction au travail, et au sens que revêt le travail dans le projet de vie<sup>18</sup> ». Pour Faure-Guichard, le rapport au travail c'est « la position des individus par rapport au contenu de l'activité professionnelle et par rapport au sens de cette activité professionnelle », et dans ce cas « le rapport au travail est fortement articulé à un rapport hors travail ». Le rapport à l'emploi est double selon Faure-Guichard : il s'agit d'une part « de la position de l'individu par rapport au fait d'exercer une activité professionnelle et, d'autre part, de la position de l'individu envers le type d'emploi occupé ».

L'activité se présente comme un troisième concept difficilement identifiable. La question « exercez-vous une activité ? » que l'on rencontre régulièrement sur des formulaires administratifs illustre bien cet amalgame de concepts. Hatzfeld, Hatzfeld et Ringart proposent de considérer l'activité selon la notion de neutralité juridique développée par Gaudu<sup>19</sup>. Ils diront de l'activité qu'elle « désigne potentiellement toutes les formes de la vie humaine, mais plus particulièrement la production et le service nécessaires à la vie d'une famille ». Pour Gaudu le terme activité « sert précisément à désigner le travail indifférencié, il n'y a d'autre connotation

---

<sup>18</sup> Malenfant R, LaRue A, Mercier, L, Vézina, M, « Précarité d'Emploi, rapport au travail et intégration sociale », *Sociologie et Société*, vol. 15, numéro 1. Sur ce sujet voir également Paugam, *Le salarié de la précarité*, Paris, PUF, 2000.

que celle de neutralité au regard de la forme juridique employée. »<sup>20</sup>

Schnapper considère quant à elle que l'activité fait référence au « travail gratuit, choisi pour le plaisir <sup>21</sup> ».

Au total les termes emploi, travail et activité ne reçoivent pas de définition exhaustive. L'emploi pourrait définir une situation de travail légitime, le travail correspondant à l'exercice effectué, et l'activité définirait aussi bien l'emploi que le travail dans une neutralité juridique. Mais cette classification ne peut être satisfaisante, puisqu'elle ne cerne en rien les caractéristiques précises de chacun des termes. Si le terme activité semble nous sauver de la distinction juridique, elle n'offre pas pour autant les caractéristiques distinctives entre l'activité de travail et l'activité de loisir. De plus, alors que nous assistons à une transformation du marché du travail où les formes d'emploi atypique se développent, il est notable que les sens donnés aux termes emploi, travail, métier, boulot sont directement en lien avec les différentes appréhensions possibles de ces nouvelles situations professionnelles. À travers la littérature sociologique, on note par exemple que certains parlent de « vrai travail » et de « métier », en opposition aux petits boulots dont le nombre ne cesse de croître. Ainsi un deuxième

---

<sup>19</sup> Gaudu François, « Travail et activité », *Droit social*, 2, 1997, pp. 119-126.

<sup>20</sup> *ibid.*

<sup>21</sup> « Si vous collez des enveloppes dans une association caritative sans être payé, c'est une activité. Cela n'a pas le même sens si c'est un emploi rémunéré et déclaré », Dominique Schnapper, *Contre la fin du travail*, Paris, Éditions Textuel, 1997.

groupe de noms relatifs au travail se dessine : les métiers, les professions et les jobs.

Voyons maintenant comment se distinguent ces appellations entre elles. Depuis environ deux décennies le terme métier<sup>22</sup> resurgit. Les parents espèrent que leur enfant sorte de l'école détenteur d'un bon « métier », considérant que celui qui a un métier recherché sur le marché du travail gagne en indépendance. D'un employeur à l'autre, ses compétences seront reconnues au delà de son inscription dans l'entreprise. Le retour du métier est encore une marque de l'individualisation d'un travailleur qui puise essentiellement sa force dans sa propre trajectoire scolaire puis professionnelle. Le métier se distingue nettement du travail et de l'emploi car il est « associé à la notion d'expérience sanctionnée par un titre ou un diplôme<sup>23</sup> ». Ainsi le chômeur peut-il tout à fait être détenteur d'un métier mais ne pas trouver d'emploi sur le marché du travail. Avoir un métier, c'est selon Piotet « être détenteur d'un patrimoine dont on pense à tort ou à raison qu'il a une valeur sur un marché du travail qui transcende celui de l'entreprise. Le métier est synonyme d'une qualification décontextualisée de l'entreprise »<sup>24</sup>.

<sup>22</sup> Françoise Piotet, *La révolution des métiers*, Paris, Presse Universitaire de France, 2002. Mireille Dadoy, « Le retour au métier », *Revue Française des affaires sociales*, 1989, n° 4.

<sup>23</sup> Kergoat Prisca, Geneviève Picot et Lada Emmanuelle. « Métier, profession, job ». In *Dictionnaire critique du féminisme* (Helena Hirata, Françoise Laborie, Michelle Le Doaré, Danièle Senotier coord.), Paris, PUF, 2000, pp. 102-110.

<sup>24</sup> Piotet Françoise, *La révolution des métiers*, Paris, Presse Universitaire de France, 2002.

L'enquête de Revel auprès de jeunes « travailleurs précaires » révèle que le métier est pour eux un objectif, et que « la plupart d'entre eux construisent leur « identité visée » et « professionnelle » » autour de cet objectif. Car Revel nous dit que « le métier s'est construit au cours des dernières décennies comme le symbole du travail appréhendé comme « réalisation de soi », « épanouissement de l'individu » »<sup>25</sup>. Revel considère que le métier « se construit comme objectif afin d'échapper à une identité de demandeur d'emploi ou de travailleur qui n'est pas encore professionnel », en raison notamment du fait que le *vrai travail* est encore symbolisé par le « métier » ou la « profession ». Si, dans le langage courant, exercer une profession ou un métier ne fait pas de réelle différence, notons tout de même qu'au Québec le terme « professionnel » désigne un type de travailleur particulier, qui exerce un métier nécessitant des études universitaires : infirmière, médecin, avocat, huissier ou professeur. En France à l'inverse, le qualificatif « professionnel » renvoie généralement aux métiers dits manuels. Citons pour preuve les programmes d'études courts préparant directement à l'entrée sur le marché du travail, et qui sont appelés « programmes professionnels ». Concernant ce que l'on nomme en France les « boulots » ou les « petits boulots », ils sont plus souvent appelés *jobs* au Québec. Cette nomination en dit long sur l'appréhension que l'on se fait de l'emploi exercé, le job s'opposant au vrai travail. On parle généralement d'un emploi à temps

partiel, sans contrat ou de courte durée. Une même activité peut ainsi être un travail ou un job selon le contrat sous lequel elle s'effectue. Nous touchons ici tout le problème des intérimaires qui effectuent souvent les mêmes tâches que les ouvriers en CDI mais sans bénéficier du même contrat. Pour les uns il s'agit d'un travail alors que les autres ont un job. Par exemple, nous avons rencontré Michelle dans le cadre de notre enquête, intervieweuse depuis plus de 20 ans, et qui considère détenir un métier grâce auquel elle se sent autonome et indépendante. Elle a conscience de la valeur de son métier sur le marché du travail et considère qu'il « *transcende celui de l'entreprise* ». Il est frappant de constater que certains de ses collègues appréhendent d'une manière radicalement différente leur activité en centre d'appels, considérant qu'ils effectuent un job en attendant de trouver mieux. Nous verrons cela plus en détail dans un chapitre ultérieur.

Pour terminer cette liste des nominations relatives au travail, citons le terme « jobine ». La jobine est au job ce que la studette est au studio. Encore plus petit que petit : la jobine est un petit job.

Pour le moment, nous considérons dans le cadre de cette thèse le travail comme l'activité, et l'emploi comme le statut. Ainsi nous avançons l'idée que c'est en partie ce qui distingue la réalité française de celle observée à Montréal ou plus généralement au Canada. Du côté nord-américain de

---

<sup>25</sup> Revel Dominique, *Précarité au masculin et au féminin : Le travail, une construction sociale*

l'océan, le travail est à portée de la main. Les vitrines des épiceries ou des restaurants annoncent la recherche de "commis charcutier avec expérience", "livreur avec voiture", "serveuse", et il suffit souvent de pousser la porte, proposer ses services et le travail débute sur le champ. Le travail est donc disponible, accessible, facile, mais en contrepartie, la serveuse ou le commis charcutier seront licenciés, remerciés sans justifications le lendemain, la semaine suivante ou après 3 ans de loyaux services. Leurs services n'étant plus nécessaires, ils peuvent partir en quête d'une autre activité. En France, où le travail est moins facilement accessible, les demandes d'embauches sont lourdes de paperasserie, et le travail brut se situe encore sous le couvert de l'emploi, c'est-à-dire sous le statut que lui octroie le contrat d'embauche. Ce contrat fournit aux travailleurs français une protection à laquelle ils semblent fortement attachés, si l'on se fie à l'ampleur des manifestations d'avril 2006 contre le Contrat Première Embauche en France. Au Québec *a contrario*, l'immédiateté du travail telle qu'on la connaît le facilite tout en le précarisant. Comme nous l'avons déjà mentionné, 40% de la main d'œuvre montréalaise touchait moins de 20 000\$ annuellement en 2001. Le travail sans l'emploi c'est la pauvreté, non pas que l'emploi éradique entièrement cette dernière, mais il protège en partie le travailleur, lui offrant certaines assurances sur l'avenir, comme celle de ne pas être licencié du jour au lendemain, de bénéficier plus tard d'une retraite pour laquelle il

cotise, et d'avoir accès à des médicaments et des soins de santé. Au Québec, la question "avez-vous des assurances?" que l'on se fait poser à la pharmacie et chez divers thérapeutes pourrait être traduite ainsi : déterminez-vous un emploi ou un travail ? Êtes-vous couvert, un peu ou pas du tout? En 1997, 61% des personnes âgées de 15 ans et plus bénéficiaient d'une assurance pour les médicaments d'ordonnance<sup>26</sup>. C'était le cas de 74% des personnes de revenus supérieurs, de 38% des personnes de faible revenus et de 52% des personnes qui ne travaillaient pas. On est alors tenté de considérer que la société québécoise se divise en deux catégories : ceux qui ont ou ont eu un emploi (avec à leur tête les professionnels) et les autres, travailleurs sans contrat. Les pauvres invisibles, qui ne se pensent pas en ces termes, travailleurs du jour le jour, à l'instar de ceux que nous avons rencontrés dans les centres d'appels, sont fiers de leur débrouillardise. Dans leur grande majorité, ils ont confiance en leur système social, et aspirent à se sortir seul de la précarité, travaillant avec l'espoir de faire un bon coup, de profiter du système dans lequel ils évoluent. Ils entretiennent l'illusion qu'ils pourront eux aussi « se faire tout seul », adhérant ainsi au modèle typique de la réussite américaine, où tout est possible même pour celui qui vient de la rue, à l'aune des réussites individuelles érigées en modèle (Première Moisson au Québec, Harry Potter en Angleterre). C'est ainsi que le

---

<sup>26</sup> Wayne J, Millar, « Disparités des régimes d'assurance-médicaments », *Rapports sur la santé*, Statistique Canada, Printemps 1999, vol. 10, numéro 4.



système de protection sociale minimum, qui cache pour le mieux la pauvreté qu'il crée, est rarement remis en question.

En centre d'appels, j'ai côtoyé ces travailleurs pauvres. À en croire Jean-Guy, par exemple rien n'est impossible, le travail est disponible, et celui qui en veut n'a qu'à le prendre. Il pense que si les revenus sont insuffisants, rien n'empêche de cumuler les jobs. Michelle est tout de même bien consciente que ces formes de travail ne garantissent aucune retraite. Ses 12 000\$ annuels ne lui permettent pas de prévoir un revenu de vieillesse. De fait, à l'âge de la retraite, la distinction entre ceux qui ont un emploi et ceux qui n'en ont pas devient particulièrement frappante, et on peut schématiquement diviser la population des aînés en deux<sup>27</sup> catégories :

---

<sup>27</sup> Alexandre Genest, dans son mémoire de maîtrise, *Le revenu des personnes âgées selon l'enquête vieillissement et autonomie de 1991*, Mémoire de maîtrise, Département de Démographie Université de Montréal, dresse le portrait de 4 types de personnes âgées au Canada selon leur source de revenu.

Le retraité moyen est un homme dans 60% des cas, souvent âgé de moins de 75 ans, dont le revenu moyen oscille autour de 24 000\$. Il vit en union (comme 79% des hommes retraités), et il a au moins un enfant survivant, comme 86% de ses pairs. Il vit seul avec sa conjointe. Son niveau d'éducation n'est pas très élevé, ne dépassant généralement pas le cours secondaire (une bonne proportion de ses confrères n'ont jamais dépassé le cours primaire). Il est né en Amérique du Nord et a pris sa retraite après 65 ans.

La retraitée moyenne, qui n'est pas forcément la conjointe du retraité moyen, gagne approximativement 8 000\$ de moins que ce dernier (16 269\$). Elle aussi est âgée de moins de 75 ans. Généralement, elle n'est pas en union, mais peut l'avoir été dans le passé. Elle a au moins un enfant survivant, comme 80% de ses consoeurs. Son niveau d'éducation n'est pas réellement plus élevé que celui du retraité moyen, mais les femmes de son groupe ont plutôt interrompu leurs études au niveau secondaire. Bien peu d'entre elles ont connu l'éducation universitaire, contrairement aux hommes retraités. Elle est née en Amérique du Nord, parle l'anglais, et a pris sa retraite avant 65 ans.

La personne autre moyenne est une femme dans 79% des cas. Elle est âgée de moins de 75 ans, et son revenu moyen en 1991 est de 11 432\$. Elle est soit en union, soit veuve. Comme 89% des femmes de son groupe, elle a au moins un enfant survivant. Son niveau d'éducation se compare à celui des retraités et retraitées, ne dépassant généralement pas le niveau secondaire. Elle est née en Amérique du Nord. Les femmes de ce groupe sont en majorité des femmes au foyer (dans 80,5% des cas) et 29,0% déclarent n'avoir jamais travaillé contre rémunération.

d'un côté ceux qui vivent d'aides gouvernementales et de travail mais qui n'ont pas de retraite, et de l'autre ceux qui touchent une retraite et qui bénéficient souvent en supplément d'une épargne personnelle (les fameux REER grâce auxquels les travailleurs canadiens planifient leur retraite). Mais l'accès à ces outils de planification financière n'est pas le lot de tous. L'épargne de retraite privée « est concentrée chez un pourcentage limité de familles » car « 25% des familles cumulent 84% de cette épargne tandis que 3 familles sur 10 n'ont aucune retraite privée. »<sup>28</sup> En 1994, près de 20% des personnes âgées de 65 ans et plus vivaient avec un faible revenu, et en moyenne les personnes âgées vivant seules disposaient d'un peu plus de 13 000\$ par année. Qu'ils soient jeunes ou vieux, ces pauvres qui se cachent - que l'on cache - développent divers modes de débrouillardise et profitent des actions des groupes communautaires qui leur viennent en aide, tentant de pallier les carences gouvernementales. On peut voir le communautaire comme système de débrouillardise au niveau sociétal.

Cette étude sémantique des noms utilisés pour décrire le travail met à jour la question plus générale de la frontière entre le travail et le non travail,

---

L'homme autre est plus difficile à définir. Avec son revenu moyen de 19 334 dollars en 1991, il se classe dernier derrière les travailleurs et les retraités ; il gagne cependant en moyenne 7 900\$ de plus que la femme autre. L'homme autre moyen est en union comme 72% des hommes de son groupe. Dans 83% des cas, il peut compter sur au moins un enfant survivant. Son niveau d'éducation, comme pour les groupes précédents, ne dépasse souvent pas le cours secondaire. Mais de tous, c'est l'homme autre qui s'est le plus cantonné à la scolarité primaire (47%). Il est né en Amérique du Nord. Le guide d'utilisation de l'EVA le décrit comme un travailleur n' envisageant pas la retraite.

distinction qui fut souvent évoquée lors de notre terrain. En sociologie, il est courant de distinguer le vrai travail des activités domestiques, ou encore du travail au noir ou clandestin. En centre d'appels, ceux que nous avons rencontrés marquent une distinction claire entre ce qu'ils font et ce qu'ils voudraient ou auraient voulu faire. S'ils ne considèrent pas leur activité comme un vrai travail, ce n'est pas selon des considérations objectives d'ordre législatif. C'est plutôt parce que pour nombre d'entre eux le vrai travail s'accompagne d'une forme d'épanouissement personnel. Nous reviendrons sur ce point, mais notons dès maintenant qu'ils mettent en lumière des caractéristiques de définition du travail qui rappellent fortement celles que Florence Weber<sup>29</sup> a observées chez les ouvriers du Nord de la France, à savoir que le travail correspond à ce que celui qui l'exerce considère comme tel. C'est alors la relation entre l'activité et celui qui l'exerce qui est valorisée, ce qui signifie qu'une même activité peut constituer un travail pour un individu et un loisir pour un autre. Weber va plus loin en précisant qu'un même individu présentera différemment une même activité selon son interlocuteur. Elle note par exemple que les ouvriers qui jardinent en dehors des heures d'usine présentent cette activité comme un loisir aux étrangers qui seraient susceptibles d'y percevoir une forme de travail au noir, et comme travail dans leur cercle d'amis. Prendre en considération la paroles des travailleurs, cela a mené Malenfant *et al.* à la définition suivante : « avoir un travail » c'est détenir

---

<sup>28</sup> Statistique Canada, *Le Quotidien*, 14 Décembre 2001.

« un revenu (des moyens pour se réaliser), un emploi (un statut social) et une activité professionnelle (un savoir reconnu, des tâches valorisantes) ». Ainsi, bien que travail et emploi soient définis distinctement par des juristes, des sociologues ou encore des économistes, nous ne nous y attarderons pas davantage sans donner la parole à ceux que nous avons rencontrés dans les centres d'appels. Dans le cadre de ce travail, nous privilégions délibérément une approche microsociologique à forte coloration ethnographique -« donner à voir le réel » - qui nous éloigne de cette quête de concepts généraux décrivant une réalité complexe. Au contraire, nous mettons toujours l'emphasis sur les perceptions individuelles, dans des trajectoires et où les travailleurs, développant leur propre appréhension du travail qu'ils effectuent, proposent leurs propres définitions des terminologies relatives à l'emploi.

### ***Le travail « grand intégrateur » ?***

De nos jours, la question principale en sociologie du travail est la suivante : le travail permet-il encore la cohésion sociale ? Certains auteurs la déclinent différemment en se demandant si le travail permet encore l'intégration. D'autres questionnent la centralité du travail. Si tous font le constat de sa précarisation, certains concluent à la fin du travail contrairement à d'autres, moins alarmistes, qui prônent une domestication des transformations du marché afin d'en minimiser les effets. Notons

---

<sup>29</sup> Weber Florence, *Le travail à côté. Étude d'ethnographie ouvrière*, Paris, INRA, EHESS, 1989.

cependant que la question n'est pas nouvelle. En 1985 déjà, au regard d'une enquête effectuée auprès de chômeurs, Paul Grell notait que « le travail salarié constitue de moins en moins pour les individus la dimension importante de leur vie ». Il ajoutait que la source de l'identité individuelle et sociale est pour un nombre croissant d'individus de moins en moins basée sur l'éthique du travail<sup>30</sup>. Ainsi, lors des décennies qui ont suivi la brève époque du plein emploi, les sciences humaines ont vu se multiplier les recherches et essais au sujet de l'évolution du travail, de son marché et des conséquences de ces transformations sur l'organisation sociale et sa cohésion. À ce sujet, Robert Castel considère que, même si tout le monde s'entend - comprenez ici tous les chercheurs des sciences humaines - sur le fait que la société salariale s'effrite avec pour conséquence de dégrader le « type de régulations organisées à partir du travail », deux points de vue fondamentaux s'opposent tout de même quant à la mesure de cette dégradation. Pour les uns, « le type de compromis social réalisé dans la société salariale est menacé » mais pas obsolète. Ils considèrent par exemple que « des enjeux fondamentaux continuent de se cristalliser aujourd'hui autour du travail ». Pour les autres, « la société salariale n'a été qu'une parenthèse de quelques dizaines d'années » et « il faut désormais compter aux profits et pertes de l'histoire, la fixation sur la question du travail occulte la nécessité de promouvoir la nouvelle forme

---

<sup>30</sup> Grell Paul, *Étude du chômage et de ses conséquences : les catégories sociales touchées par le non-travail Histoires de vie et modes de débrouillardise*, Montréal, 1985.

d'organisation sociale qui pourrait sortir des décombres de l'ancien monde. »

Nous présentons maintenant brièvement ce débat entre ceux que Castel nomme « les anciens » et « les modernes ». Devenu un best-seller, le livre de Jeremy Rifkin annonçant la fin du travail a fait grand bruit à sa sortie. Observant les transformations du marché du travail d'un point de vue planétaire, l'économiste américain juge que la fin du travail est inéluctable mais que, dépendamment de son appréhension, ses répercussions seront plus ou moins néfastes à l'échelle mondiale. Rifkin établit un lien direct entre les transformations du temps de travail - engendrées par la révolution industrielle - et la disparition de ce dernier : les nouvelles technologies, qui ont permis aux entreprises de produire plus en moins de temps et, surtout, en utilisant moins de main d'œuvre, ont eu pour effet de mettre au panier un nombre important de travailleurs, qu'il nomme « armée de réserve de chômeurs », et ces derniers « pâtissent d'une oisiveté forcée au lieu de jouir de leur temps libre ». Dans un second temps, Rifkin note que « ceux qui ont encore un travail sont obligés de travailler plus longtemps, en partie pour compenser la baisse de leur salaire et de leurs prestations ». Ainsi, selon sa démonstration, les entreprises ne pourront plus résister longtemps à réduire le temps de travail. L'auteur prévoit que les employeurs, prenant conscience de « l'écart entre une capacité de production croissante et le pouvoir d'achat fléchissant des

consommateurs », finiront par diminuer le temps de travail de leurs employés afin de le redistribuer plus équitablement. Au total Rifkin considère que, dans une société où de moins en moins d'individus travailleront dans le secteur marchand et où de plus en plus n'auront pas même accès à cette « économie marchande ultramodernisée », la question du temps libre prendra une place grandissante. Selon lui, nous passerons d'une société « s'appuyant sur l'emploi de masse dans le secteur privé à une autre fondée sur l'adoption de critères non marchands dans l'organisation de la vie sociale ». C'est ainsi qu'il en vient à prévoir que « le travail sous sa forme classique » disparaîtra, entrevoyant même un monde futur sans paysans, sans ouvriers ou presque, et avec de moins en moins d'employés du tertiaire. Privés de travail, les hommes seront également privés d'identité et de fonction sociétale. Et si rien n'est fait pour offrir à ceux qui seront dépourvus de travail une alternative en terme d'utilité sociale, Rifkin prévoit le pire : « Désespérés, beaucoup se tourneront vers l'économie informelle pour survivre. Certains vivront de petits boulots, s'assurant un minimum de nourriture et un toit. D'autres se lanceront dans le vol et la petite délinquance. Le trafic des drogues et la prostitution enfleront, seule planche de salut de millions d'êtres humains valides exclus par une société qui n'aura ni besoin, ni désir de leur travail. » Ainsi, comme nombre d'autres auteurs, Rifkin pense que le problème majeur engendré par la disparition du travail est l'effritement du lien social qui est construit autour du travail. C'est pourquoi il propose de se tourner

sérieusement vers le tiers secteur, c'est-à-dire vers « la reconstruction de milliers de collectivités locales et la création d'une troisième force, qui fleurirait indépendamment du marché et du secteur public », et grâce auquel il considère possible l'émergence d'un nouveau contrat social. Pour lui, ce sont les technologies, ayant rendu possible une productivité accrue avec une main d'œuvre moins importante, qui sont à l'origine de la dissolution du lien social de la société salariale. Dans un monde nouveau, qui compte deux groupes d'individus - ceux qui ont accès au travail dans la sphère de l'économie marchande et ceux qui en sont exclus - Rifkin considère que le tiers secteur est la meilleure alternative en raison notamment du fait qu'elle permet une reconstruction du contrat social sur des bases non marchandes. Finalement, Rifkin considère que nous sommes bien confrontés à la disparition du travail tel que nous le connaissons jusqu'à maintenant et à l'émergence d'un nouveau type de travail, qu'il ne définit pas clairement mais qu'il inclut dans ce qu'il nomme le tiers secteur, dont il fait la promotion. La fin du travail est donc un fait inéluctable pour l'auteur, qui voit dans l'attribution d'un salaire social la possibilité « de reconstruire le tissu social » qui fait, selon lui, cruellement défaut. La reconnaissance d'engagement dans le tiers secteur permettrait un changement réel, alors que « les petits boulots du secteur marchand » ne contribuent en rien à la reconstruction du tissu social au niveau local, dont la disparition apparaît comme un des maux les plus graves de cette société sans travail.



En 1997, soit deux ans après la parution nord-américaine du livre de Rifkin (et un an après sa parution en France), la sociologue française Dominique Schnapper a poursuivi le débat sur l'avenir du travail en réfutant la thèse de la fin du travail dans un ouvrage intitulé « Contre la fin du travail ». Elle affirme qu'il suffit d'écouter ceux qui ne travaillent pas pour comprendre que nous sommes dans une société où le travail reste très important<sup>31</sup>, et souligne le fait que le système de valeur des sociétés modernes s'appuie sur la citoyenneté et le productivisme. Le citoyen moderne, dit-elle, « acquiert sa dignité en travaillant ». Ainsi, on ne peut constater factuellement la fin du travail sans s'intéresser au travail en tant que norme. Certes on travaille moins aujourd'hui que du temps de nos grands-parents, mais le travail en tant que norme n'en reste pas moins un axe central de nos sociétés. Schnapper admet que les statuts des travailleurs sont moins bien définis et que cela a pour conséquences de troubler la classification sociale et de transformer les modalités de production du lien social. Par exemple, la distinction des classes sociales autant que des catégories socio-professionnelles ne sont plus aussi pertinentes aujourd'hui qu'à l'époque des trente glorieuses. De même, dans une société de « plein emploi » centrée sur le travail, les liens sociaux s'établissaient autour de cette norme alors que, maintenant qu'un grand

---

<sup>31</sup> Nous rejoignons ici Schnapper au sujet des critiques émises à Rifkin qui en effet ne semble nullement intéressé à prendre en considération la parole des travailleurs pour le développement de sa thèse.

nombre de citoyens n'ont pas accès à l'emploi salarié, il faut davantage penser la création de liens sociaux à travers d'autres activités que celle « du travail salarié tel que défini durant les trente glorieuses ». Pourtant, Schnapper considère toujours que, dans notre société, « la dignité est liée au rapport à l'emploi et est remise en cause par l'absence d'emploi », notamment parce que nous avons hérité « de la société de l'après seconde guerre mondiale, dans laquelle le contrat de travail à durée indéterminée était à la fois majoritaire et donnait le statut le plus élevé. Les individus qui en sont privés ont un statut d'autant plus bas qu'ils en sont éloignés ».

Schnapper établit la classification suivante en 4 types de rapport à l'emploi : l'emploi sans statut, des statuts dérivés de l'emploi, des statuts nés de la solidarité et de l'absence de statut. L'emploi sans statut concerne les intérimaires et tous les détenteurs de CDD, d'un statut inférieur au CDI. Les statuts dérivés de l'emploi concernent les chômeurs, qui ont déjà travaillé ou qui le souhaitent, et dont « l'inscription sur les listes ANPE manifeste que cette volonté est reconnue ». Les bénéficiaires du RMI n'ont pas ce rapport à l'emploi, et ils constituent la troisième catégorie de rapport à l'emploi de Schnapper, qui considère que leur statut est né de la solidarité. Elle les distingue nettement des chômeurs et note par exemple que « pour les jeunes qui n'ont jamais travaillé ou pour des allocataires du RMI, être inscrits comme chômeurs à l'ANPE ou obtenir le droit à un stage de formation, c'est se voir reconnaître un statut modeste,

certes, mais qui les établit dans une relation à l'emploi ». Finalement, les sans-statut ne touchent même pas le RMI, et ne sont inscrits nulle part.

Schnapper met ainsi l'accent sur la centralité du travail qu'elle défend en considérant que, que l'on détienne ou non un emploi et quelles que soient les conditions dans lesquelles ce dernier s'exerce, c'est autour de cet axe travail que se définissent encore les statuts sociaux. Nous mettons ici, selon Schnapper, le doigt sur l'un des points majeurs de la question de la place du travail dans notre société, à savoir que ce n'est pas parce qu'il y a moins de travail que ce dernier perd sa centralité. Elle considère au contraire que, se faisant rare, le travail devient de plus en plus prisé, c'est-à-dire que ceux qui n'en n'ont pas en souhaitent ardemment alors que les autres vivent dans la crainte de le perdre.

Finalement, Schnapper pense que la situation actuelle ressemble de près à celle que nous avons connue lors des précédentes révolutions technologiques. Elle réfute ainsi l'idée que le travail va disparaître, puisqu'il faut « moins d'actifs pour produire plus », comme lors des précédentes révolutions où l'on déplorait déjà la fin du travail. Ainsi, elle pense que le schéma des révolutions technologiques précédentes pourrait se reproduire et que nous sommes actuellement dans une nouvelle période d'ajustement. Elle prévoit par exemple que suite à cet ajustement nous pourrions éventuellement exploiter un nouveau bassin d'emploi qui n'est pas touché par la révolution informatique et dont un nombre illimité

d'emplois de type social peut émerger<sup>32</sup>. Elle parle de ce que l'on appelle généralement le social, qui englobe la prise en charge des enfants, des vieux, des malades, des invalides et même des actifs qui manquent de temps. Elle y voit un bassin d'emplois sans fond, tout en admettant que son exploitation est une question de moyens : c'est seulement « si la production du secteur concurrentiel est efficace et compétitive qu'on pourra financer les emplois, dont on a indéfiniment besoin, dans les domaines de l'éducation, du social et du culturel ». On retrouve ce thème de l'essor des activités de service aux personnes chez les partisans du développement d'un tiers secteur, qui considèrent pour leur part que nous devons faire réellement face à la fin de la société marchande. Schnapper ne partage pas leur point de vue car, encore une fois, elle affirme que rien n'annonce la fin de la société marchande, pas plus que la fin du travail, et que c'est donc dans le cadre de l'économie marchande qu'il faut prévoir ces prochaines transformations.

Dans la même veine que Schnapper, Castel note une transformation de la société salariale et une précarisation du travail, tout en insistant sur le fait que le travail ne touche pas moins d'individus à l'heure actuelle qu'au milieu des années soixante-dix, lorsque l'on parlait d'une société de plein emploi. Développant sa pensée autour de l'observation de la société

---

<sup>32</sup> Pour Schnapper il s'agirait de « prendre en charge matériellement, moralement, intellectuellement les enfants, les adolescents et les vieux, les malades, les infirmes, et même les

salariale française<sup>33</sup>, il rejoint le camp de ceux qui pensent que nous ne sommes pas face à une situation qui annonce la fin du travail. Il s'agit plutôt d'un effritement de la société salariale qui « se caractérise par l'apparition de nouveaux risques rendant le rapport au travail aléatoire ». Il fait ici référence au chômage, et plus généralement à la précarisation de l'emploi. Au fil des années, « il est devenu de plus en plus clair que, pour un nombre croissant de travailleurs, la relation d'emploi cessait d'être le socle stable à partir duquel pouvait se nourrir le projet de construire une carrière, de maîtriser les aléas de l'avenir et de juguler l'insécurité sociale ». Castel relève par ailleurs le fait que le processus de « croissance du capital financier international » ne semble pas près de s'arrêter, et qu'il « attaque désormais de front les régimes de protection du travail construits dans le cadre des États-nations ». Il souligne les conséquences de la mondialisation du marché sur le modèle de société salariale. Ce marché ne peut être relativisé, et c'est son hégémonie même qui pose le problème fondamental de la cohésion sociale. Il va encore plus loin et note que le marché « détruit du lien social ». Cela dit, ne pouvant nous soustraire à ce fonctionnement, nous devons selon lui « domestiquer » le marché comme le fit la société salariale. Face à l'alternative opposée qui préconise d'abandonner le marché afin « de

---

adultes actifs, c'est-à-dire les instruire, les soigner et les distraire », *Contre la fin du travail*, Textuel, 1997, p. 76.

<sup>33</sup> Société dont on a pu parler dit-il « à partir du moment où les prérogatives attachées d'abord au travail salarié en étaient venues à couvrir contre les principaux risques sociaux, au-delà des travailleurs et leurs familles, les non-salariés, et même la quasi-totalité des non actifs ». Robert

construire ou reconstruire des régulations collectives qui ne seraient pas fondées sur une organisation collective du travail, qui ne s'inscrirait pas dans un régime *général* d'emploi », Castel considère que, aucune pratique convaincante n'ayant jusqu'à maintenant été proposée, « renoncer de tenter d'accrocher (la) citoyenneté au travail, c'est risquer de lâcher la proie pour l'ombre ».

Ainsi, loin de « sacraliser » le rapport salarial classique, Castel considère « qu'il vaut mieux le défendre que de le laisser filer », puisque nous n'avons rien de mieux à proposer pour le moment. Cependant, il est nécessaire selon lui d'adapter le rapport salarial aux nouvelles réalités du marché du travail. L'auteur se positionne par exemple en faveur du développement « d'autres modes d'activités que l'emploi salarié, telles les innovations qui se cherchent du côté de nouveaux « gisements d'emplois », du tiers ou du quart secteur, de l'économie sociale ou solidaire ». Mais, contrairement à Gorz qui les rejette en les qualifiant de « néo-domestiques », Castel souhaite que ces nouvelles activités soient mises en place de sorte qu'elles « fassent reconnaître au plan sociétal un minimum de garanties *collectives et juridiques* ». Ainsi, tout en considérant fort pertinentes les initiatives de l'économie sociale et les liens qu'elles créent, Castel déplore qu'elles ne s'intègrent pas au marché et construisent des « isolats en marge du marché. »

Finalement, Castel s'inscrit dans la même école de pensée que Schnapper en n'annonçant pas la fin du travail. Tout en admettant que la précarisation du travail engendre une perte de sa centralité en termes d'assurance pour un grand nombre de travailleurs qui ne peuvent plus s'appuyer sur le travail afin d'organiser leur futur, il met en évidence, chiffres à l'appui, le fait que le nombre de travailleurs dans la société française ne faiblit pas, et que si le temps de travail diminue cela n'implique pas que l'investissement au travail soit moins important aujourd'hui qu'hier. Il précise que la diminution du temps de travail « traduit moins une diminution de l'importance qu'une société accorde au travail, qu'une redéfinition de ce qu'elle entend par durée moyenne normale du travail ». Par conséquent, il lui semble primordial de ne pas abandonner la société salariale, mais plutôt de « combattre la dégradation » du régime du travail. Pour ce faire il préconise de « promouvoir une réduction substantielle et contrôlée des temps de travail afin de redistribuer autrement que par l'intermédiaire du chômage le travail et les protections qui y sont rattachées ». Il préconise également de « consolider une couverture universaliste des risques sociaux, y compris de ces nouveaux risques que sont le risque de précarité et le risque de chômage. »

Les thèses de Rifkin, Schnapper et Castel font toutes les trois références à de nouvelles activités de type « social » qui pourraient être développées afin de contrecarrer les nombreuses pertes d'emploi engendrées par les

innovations technologiques grâce auxquelles les entreprises produisent plus avec moins de main d'œuvre. Pour Rifkin, ces activités, autour desquelles pourrait se développer un nouveau contrat social, doivent avoir lieu en dehors de l'économie marchande. Au contraire, Schnapper et Castel considèrent qu'il est important que ces activités s'insèrent au sein de cette économie marchande dans la mesure où c'est encore en son sein que s'organise la cohésion sociale. À contre courant, André Gorz développe dans sa thèse « Les métamorphoses du travail » une vive critique du développement de ces emplois de service, qui n'étaient pas considérés comme tels autrefois. Son argumentation vaut que nous nous y attardions un moment. La thèse qu'il défend se pose en porte-à-faux de la pensée économique dominante, qui tend à voir dans « le transfert du travail pour soi vers la production industrialisée et les services extérieurs » une solution à la perte d'emploi qu'engendrent les innovations technologiques. Gorz note que « la révolution technologique permet l'économie d'efforts humains », et il propose à partir de là une sorte de débat avec ceux qui voient la société « non pas comme une unité mais comme une dualité économique », et qui considèrent que « le travail économisé » permet de rémunérer celui qui a perdu son emploi » en l'employant pour une autre activité économique, ou en rémunérant des activités qui, jusque là, n'étaient pas rémunérées ni considérées comme faisant partie de l'économie ». En effet, Gorz considère qu'il n'est pas forcément souhaitable que les innovations technologiques libèrent du



temps au niveau sociétal. Si les *Fast-food*, les traiteurs, les pressings et autres services de nettoyage en tout genre créent de l'emploi, ils ont aussi pour effet de faire gagner du temps. Dans le cas contraire leur existence serait compromise : si pour gagner une heure de temps de ménage l'employé moyen devait travailler au minimum une heure supplémentaire, il est fort peu probable qu'il ait recours au service proposé. En termes plus sociologiques, « la valeur d'usage des équipements ménagers et des services industrialisés tient précisément au gain net de temps qu'ils procurent, et leur valeur d'échange à leur productivité horaire élevée : pour gagner de quoi se payer ces produits ou services, l'usager passe au travail beaucoup moins de temps qu'il n'en dépenserait pour se rendre ces services par lui-même ». Cette libération du temps pose, selon Gorz, la question de la nature de la société lorsque le temps libre l'emporte sur le temps de travail. Gorz s'oppose à ceux qui considèrent positive la création d'emplois de service qu'engendrent les nouvelles technologies, puisque c'est, comme nous l'avons mentionné, une manière d'approuver la scission de la société en deux groupes : d'un côté la majorité des individus « continueront d'être expulsés du champ des activités économiques ou seront maintenus à sa périphérie »; de l'autre des individus « travailleront autant ou même plus que présentement et, en raison de leurs performances ou de leurs aptitudes, disposeront de revenus et pouvoirs économiques croissants. Répugnant à se dessaisir d'une partie de leur travail et des prérogatives et pouvoir liées à leur emploi, cette élite

professionnelle ne peut accroître ses loisirs qu'en chargeant des tiers de lui procurer du temps disponible. Elle va donc demander à certains tiers de faire à sa place tout ce que n'importe qui peut faire, en particulier tout le travail dit de « reproduction » » Mais ces activités sont « sans rationalité économique » nous dit encore Gorz, car « elles demandent plus de temps de travail à ceux qui les assurent qu'elles n'en font gagner à ceux qui en bénéficient », c'est ce qui l'amène à considérer ces activités comme celles de serviteur, « quels que soient d'ailleurs le statut et le mode de rémunération de ceux et de celles qui les accomplissent ». L'auteur considère qu'en développant ces activités on fait renaître une classe servile que « l'industrialisation, après la seconde guerre mondiale, avait abolie ». De plus selon lui, on court le risque, en favorisant l'essor de ces activités de service, de considérer que « les exécutants des « petits boulots » ne sont pas capables, eux aussi, d'un travail productif; comme si ceux et celles qui se font servir étaient irremplaçablement créateurs et compétents tout au long de leur journée ». Gorz est favorable à un partage du travail qu'il pense possible pour peu qu'on réduise sérieusement le temps de travail de ceux qui ont accès à la sphère économique. L'auteur souhaite l'abolition de la société qui défend l'idéologie de l'emploi pour l'emploi et qui « promeut un modèle de vie où ceux et celles qui travaillent dans la sphère économique sont dissuadés de faire quoi que se soit par et pour eux-mêmes ». Il considère notamment que « le travail pour soi est indispensable à la création et à la délimitation d'une sphère privée ».

Finalement, Gorz soutient que la société centrée sur le travail doit être remplacée par une société basée sur l'économie solidaire dans laquelle chacun prendra en charge son « travail pour soi » et plus largement chacun s'inscrira dans « le travail pour nous » en dehors de la sphère économique marchande.

Gorz rappelle que jusqu'à l'avènement de la société du capitalisme industriel « le travail à but économique » n'était pas l'activité dominante. Les premiers patrons eurent d'ailleurs de la difficulté à obtenir de leurs employés les cadences désirées, c'est-à-dire sur des bases quotidiennes, semaine après semaine. Ainsi, selon Gorz la société du travail est révolue et le travail en tant que source de cohésion sociale est un mythe. L'auteur souligne en effet que le lien social qu'établissait le travail entre les individus était « abstrait et faible ». Les travailleurs étaient insérés « dans le processus de travail social, dans les rapports sociaux de production, en tant que constituants étroitement imbriqués et fonctionnellement spécialisés d'une immense machinerie ». Ainsi, nous sommes passés d'un message idéologique à un autre. Dans la « société-système » où le travail « procurait à chacun le sentiment d'être utile indépendamment de son intention de l'être : utile de façon objective, impersonnelle, anonyme, et reconnu comme tel par le salaire qu'on touchait et les droits sociaux qui allaient de pair avec lui », le message était « ne vous souciez pas trop de ce que vous faites, l'important est que la paie tombe à la fin du mois ». Avec la raréfaction du travail, le message a changé, et on attend

maintenant des individus qu'ils se plient à la nouvelle condition de la société salariale, en leur tenant un discours du type : « qu'importe le montant de la paie pourvu qu'on ait l'emploi [...] », ou encore « Qui perd l'emploi perd tout ». Ainsi, Gorz pense que l'emploi est devenu un privilège et qu'il n'y aura plus jamais suffisamment de travail pour tout le monde. De plus les nouvelles formes du travail et notamment sa précarisation lui ont fait perdre sa centralité : le travail « cesse de structurer le temps quotidien, hebdomadaire, annuel et les âges de la vie; il cesse d'être le socle sur lequel chacun peut construire son projet de vie [...] Le travail ne conserve qu'une sorte de centralité fantôme au sens où l'amputé souffre du membre qu'il n'a plus ».

Dubar et Lalive d'Epinay proposent une appréhension dynamique du rapport au travail. L'un comme l'autre considèrent que le temps où le travail était une fin en soi est révolu et que les individus doivent maintenant donner eux-mêmes un sens à leurs trajectoires professionnelles. Ainsi, contrairement à Grell et Rifkin, ils ne croient pas à la fin de la centralité du travail, mais bien en la transformation de sa signification et des valeurs qui y sont associées. Selon Lalive d'Epinay, ce sont des transformations de type copernicien qui sont nées avec la société post-industrielle. Dans cette dernière, il n'est plus question de lutter quotidiennement pour son pain, et l'homme peut enfin respirer, « découvrir le temps libre et se découvrir soi-même avec ses aspirations ». Ainsi « nous sommes passés d'une société

où l'être humain se réalisait en assumant la mission dont l'investissait la société à une société où l'épanouissement est affaire individuelle », d'une société où « la morale du travail a donné naissance à un fort corps de maximes, de catéchismes et autres règles de comportements » à une société « en quête de l'épanouissement personnel », ce qui renvoie à l'individu et à lui seul. Ainsi, pour Lalive d'Epinay, le travail cesse d'être une fin en soi en devenant « l'instrument qui permet de poursuivre certains buts [...] Bien au delà de simplement permettre la satisfaction des besoins physiologiques, il est la clé de l'autonomie, l'instrument qui assure la participation à la société d'abondance, la condition même de la poursuite de l'épanouissement ». S'il n'est plus une fin en soi, sa signification s'est transformée, mais il conserve néanmoins une place très importante dans nos vies : « il n'a pas perdu sens et valeur. Il est réinterprété en fonction des exigences du nouveau « modèle culturel dominant : l'ethos de l'épanouissement personnel ». Le travail est encore omniprésent dans notre vie, où « chacun aspire à ce qu'il apporte sa contribution à la quête contemporaine du Graal ». Dans une tentative de synthétiser la pensée de Lalive d'Epinay, on pourrait dire que le but de l'individu est maintenant son épanouissement, et que dans ce contexte le travail, de même que « chacune des sphères de l'existence quotidienne, est interprété et valorisé en fonction des possibilités qu'il offre à la quête individuelle contemporaine ». Notons que Lalive d'Epinay précise, à la lecture des résultats de l'enquête européenne sur les valeurs (EYSSG) que seule une

minorité d'individus font du travail « le centre de la vie », une autre minorité, également faible, ne voyant dans le travail « qu'un mal nécessaire, un gagne pain. »

Pour Dubar, les thèses qui annoncent la fin de la centralité du travail sont pessimistes et ne prennent pas « assez en compte les transformations très profondes du processus de socialisation par lesquels les hommes et les femmes tout au long de leur vie tentent de se construire et de faire reconnaître leur identité ». Selon lui « les évolutions récentes de l'emploi, du travail mais aussi des catégories légitimes de la codification sociale occupent une place essentielle » au cœur de ces transformations. Ainsi, à ceux qui mettent en question « l'incapacité supposée croissante du travail à créer du lien social, c'est-à-dire à unir des individus différents autour d'une activité commune et à donner sens à d'autres activités [...] auparavant conçues comme préparatoires au travail », Dubar oppose l'idée que « les manières de penser la relation entre « travail » et « intégration sociale » sont [...] diverses ». Comme nous l'avons mentionné en introduction de cette partie, il pense que « si on définit le travail de manière restrictive et que l'on adopte une conception traditionnelle de l'intégration sociale, l'on constate une perte de centralité du travail ». Ainsi il préconise un nécessaire réexamen des définitions de travail et d'intégration sociale afin de mettre en évidence le fait que le travail occupe encore une place primordiale dans la vie sociale. Il propose

d'appréhender « l'intégration sociale » comme un processus et de l'analyser comme « un laboratoire du social », une « matrice d'innovations, de trésors d'astuce et d'intelligence déployés pour inventer localement d'autres modes de vie, d'autres équilibres, d'autres sociabilités, plus interactives, plus solidaires, plus participatives ». Il précise que ce processus d'intégration sociale est « une construction progressive et incertaine, par les acteurs eux-mêmes, de liens sociaux parfois fragiles et provisoires mais toujours significatifs de compromis entre des contraintes structurelles et des projets biographiques, des normes collectives et des aspirations individuelles, des logiques sociales diverses et parfois conflictuelles ». Pour résumer la pensée de Dubar, nous dirons que le travail reste « un vecteur essentiel de la socialisation, conçu non plus comme une intégration passive à un groupe professionnel reproduisant les caractéristiques et les positions du groupe social d'origine, mais comme un processus actif et quasi expérimental d'essais et d'erreurs, de réussites et d'échecs, de continuités et de ruptures ». De fait, cette opposition entre l'intégration passive d'antan et l'intégration qui se fait maintenant de manière active, pour laquelle l'individu joue un rôle de première importance, est le point le plus important dans le cadre de notre étude. Nous verrons tout au long de l'ethnographie à venir que nous avons porté notre attention précisément sur ces comportements actifs des individus en situation de travail ou dans leur appréhension du travail.

### ***Déclin de la société salariale et rapport au travail?***

Dans les précédents paragraphes, que nous aurions pu intituler « Est-ce la fin du travail ? », nous avons examiné des thèses qui s'appuient non pas sur ce que vivent les travailleurs mais d'avantage sur des considérations plus générales au sujet de l'évolution du travail : Rifkin offre un point de vue planétaire, Schnapper s'intéresse au modèle français, Castel et Gorz ont une approche en terme de socle de la vie sociale.

Nous présentons à présent des recherches qui s'attachent davantage à décrire l'évolution des comportements des individus face à la nouvelle réalité du marché du travail. Deux approches émergent et s'opposent encore : pour les uns, les pratiques relatives au travail sont la preuve que ce dernier perd sa centralité, alors que les autres soutiennent que malgré des transformations évidentes, le travail demeure le socle de la vie sociale.

Les recherches sur l'évolution et les transformations de l'appréhension du travail font pour la plupart référence à des groupes cibles. En effet, à l'inverse des thèses présentées jusqu'ici et qui privilégient des considérations générales, celles qui nous intéressent maintenant examinent plus précisément certaines populations. Notons que le cas du rapport au travail des jeunes a inspiré de nombreux auteurs. Citons les études de Zoll, Dubet, Grell, Roulleau-Berger, Tarrius, Perrin et enfin celle de Gorz, selon qui les jeunes ne font plus de l'emploi leur priorité alors que les politiques continuent de le présenter comme le domaine central de



notre existence, arguant « qu'il n'y a pas d'avenir, de socialité, de vie, d'accomplissement de soi en dehors du travail-emploi; que le choix est entre l'emploi ou le néant, entre l'inclusion par l'emploi ou l'exclusion, entre la « socialisation identitaire par le travail » ou la chute dans la « désespérance » du non-être ». Ainsi, selon Gorz, la fin de la société salariale est évidente, mais on continue de « conforter l'opinion » dans des attentes irréalisables », prétextant que « l'aspiration à une vie dans laquelle le travail ne serait plus central « n'est pas définitivement établie », bref, que l'idéologie de l'« emploi ou rien » correspond à l'état d'esprit d'une majorité et que tout autre discours ne peut intéresser que des marginaux ou des utopistes ». Gorz s'appuie sur les recherches menées par Zoll, Coupland et Yankélovich pour montrer que les jeunes de la « génération X » ne font plus du travail un axe central de leur vie. Ainsi selon lui la « génération X ne se définit » plus par son rapport à l'emploi. La liberté par rapport à l'organisation de leur temps fait partie de leur priorité principale juste après « l'argent et la possibilité de déployer leurs facultés intellectuelles ». À ceux qui considèrent que les transformations du marché du travail engendrent « une intellectualisation du travail et des métiers » ainsi qu'une implication et une identification croissante de toute la personne avec son emploi, Gorz oppose l'idée que les individus marquent une distance de plus en plus grande entre leur vie et leur travail, et qu'ils désirent « être maîtres de leur temps, de leur vie, du choix et de la réalisation de leurs fins. »

### Moins d'identification et plus de « fun »

Penchons-nous sur l'enquête effectuée par Rainer Zoll auprès des jeunes allemands. Selon les conclusions de Zoll, les significations du travail se sont fortement transformées ces dernières décennies, et aujourd'hui il considère que le travail n'a plus de signification pour les jeunes qui ne trouvent pas d'emploi satisfaisant en des termes autres qu'instrumentaux. Pour les jeunes qu'il a rencontrés, le travail « doit exister pour produire les biens nécessaires à la consommation, rien de plus. Il est réduit au fait de gagner de l'argent pour pouvoir s'acheter ces biens de consommation ». Zoll précise que ces jeunes ont conscience que le travail peut être source de satisfaction, mais pas pour eux, qui se voient comme « un petit rouage quelque part dans la machine qui fait tourner l'économie », sentiment évidemment peu propice à toute forme d'identification. En réponse à cette carence en terme d'identification, Zoll observe une mise à distance du travail, c'est-à-dire que les jeunes attachent peu d'importance à la tâche effectuée en tant que telle mais bien plus aux conditions dans lesquelles ils l'effectuent. Ce faisant ils ne cherchent pas le plaisir « dans le travail », mais « au travail ». Nous garderons à l'esprit cette distinction entre plaisir au travail et plaisir dans le travail au cours de notre analyse, et nous verrons qu'en effet, dans le cadre de l'exercice de leur fonction, nombre d'employés accordent une importance de taille à la qualité de l'ambiance en poste.

Depuis le début des années 80, Paul Grell<sup>34</sup> étudie ce qu'il nomme la « banlieue du travail salarié ». Il rappelle qu'au Canada comme au Québec, dès 1980, 50% des travailleurs occupent un emploi atypique, c'est-à-dire un emploi aux horaires hebdomadaires ou annuels atypiques, ou en tant que travailleurs occasionnels ou à temps partiel<sup>35</sup>. Ainsi, il affirme qu'au regard des profondes mutations qu'a subies la sphère du travail salarié on peut parler pour de plus en plus d'individus d'abolition de la norme salariale. À partir de son étude des formes de « débrouillardises » au sein de la banlieue du travail salarié, Grell constate « un désinvestissement par rapport au travail salarié, un épuisement graduel des motivations économiques, une atténuation de l'emprise de l'imaginaire de la consommation, une usure de la culture d'usine et de bureau etc... ». Il ajoute que « les pratiques de débrouillardises dénotent une valorisation du temps et se substituent progressivement au travail pour un salaire. »<sup>36</sup>

Finalement, Zoll et Grell se rejoignent sur l'essentiel. Pour le premier, le travail est de plus en plus souvent perçu de manière instrumentale, et c'est

---

<sup>34</sup> Paul Grell avec son étude sur les chômeurs souhaite proposer un regard nouveau sur cette frange de la population qui est selon lui toujours présentée sous le même angle et ce depuis l'étude de Paul Lazarsfeld en Allemagne sur les chômeurs de Marienthal. À cette vision « universaliste du chômeur passif » Grell veut opposer une approche de type compréhensif qui met l'emphasis sur les modes de débrouillardises de ceux qui sont en situation de non travail. Grell Paul, *Étude du chômage et de ses conséquences : les catégories sociales touchées par le non-travail. Histoires de vie et modes de débrouillardise*, Montréal, 1985, p. 26.

<sup>35</sup> Grell Paul, « Centre et banlieue du travail salarié », in/ *Contre l'exclusion repenser l'économie*, sous la direction de Juan-Luis Klein et Benoît Lévesque, Presses Universitaires de Québec, 2000.

<sup>36</sup> *ibid.*

en dehors du travail que les individus « cherchent presque exclusivement à concrétiser leur désir d'autoréalisation ». Pour le second « la multiplication des emplois précaires entraîne incontestablement un autre rapport au travail. L'alternance de plus en plus fréquente d'emplois précaires avec de fréquentes périodes de chômage et de travail non salarié fait du travail salarié un lieu de transit, un moyen de compléter son revenu dans lequel il est inutile dorénavant de beaucoup s'investir. »

### Un schéma différent en France?

À partir de différentes enquêtes effectuées auprès des jeunes français, Dubar<sup>37</sup> propose une toute autre appréhension du rapport au travail des jeunes. Selon lui, « loin d'être rejetée comme « aliénante » ou comme « pure contrainte instrumentale », l'expérience du travail apparaît tout à fait centrale, bien que fortement différenciée, dans ce processus de socialisation post-scolaire des jeunes, même peu scolarisés. »

Pour Castel, les formes de rapports que les jeunes entretiennent avec le travail montrent en quoi ces appréhensions sont incompatibles avec les théories, comme celle de Zoll, selon lesquelles « les rapports plus problématiques au travail engendrent des rapports plus détachés ». Si nombre de chercheurs considèrent que le détachement des jeunes par

---

<sup>37</sup> Demazière Didier et Claude Dubar, « L'insertion professionnelle des jeunes de bas niveaux scolaires », *Trajectoires biographiques et contextes structurels*, Cereq, Coll.des études, 1993. Nicole-Drancourt, *Le labyrinthe de l'insertion*, la Documentation Française, 1990.

rapport au travail marque « la fin de la centralité travail », à l'instar des thèses de Douglas Coupland en Amérique du Nord reprises par André Gorz<sup>38</sup>, Castel considère au contraire avec raison qu'être jeune est moins problématique qu'être sans diplôme et, finalement, qu'il est impossible de dégager une vision unique et monolithique de la situation. Il poursuit en précisant que si, bien entendu, leurs expériences du travail sont différentes de celles qu'ont connues leurs aînés, la différence essentielle réside dans les capitaux dont disposent les jeunes à leur entrée sur le marché du travail.

Selon lui, la spécificité de la position des jeunes « par rapport au travail ne peut se comprendre qu'en prenant en compte les transformations générales de l'organisation du travail ». Castel reprend la thèse de Beck selon laquelle on assiste à « une déstandardisation du travail, ce qui signifie une dégradation du modèle du plein emploi dont la prégnance était telle qu'il était capable de structurer et d'unifier la carrière professionnelle de la plupart des salariés tout au long de leur vie ». L'un des effets majeurs de cette onde de choc est ce que Beck appelle le développement de « modèle biographique » : les trajectoires professionnelles chaotiques doivent fréquemment être réajustées et les individus sont abandonnés à eux-mêmes. Castel note alors que le degré d'irrégularité des trajectoires est plus ou moins fort selon les capitaux dont disposent les individus par

---

<sup>38</sup> Gorz André, *Misères du présent, Richesse du possible*, Galilée, Paris, 1997.

rapport au marché du travail. S'il conçoit que « le travail a perdu beaucoup de sa consistance depuis les années soixante-dix », il ne considère pas pour autant que nous pouvons en déduire qu'il a perdu son importance. Il cite par exemple l'enquête de Pialoux et Beaud<sup>39</sup> qui établit que les intérimaires et ceux qui n'ont pas accès à un emploi stable considèrent la valeur travail primordiale et qu'au lieu de se distancier du travail ils essaient de montrer leur grande attirance pour celui-ci afin de saisir leur chance d'être embauchés. Cette même enquête indique que les enfants d'ouvriers ont beaucoup investi dans leurs études afin de ne pas reproduire le modèle professionnel de leurs parents, mais pas toujours assez pour leur permettre d'accéder à un travail satisfaisant. Ainsi, selon Castel, s'il existe une certaine zone grise entre le désengagement par rapport au travail et l'investissement, cela ne permet pas de considérer une dissolution générale du rapport des jeunes au travail. En somme il rejette l'idée de la dissolution du rapport au travail des jeunes en général. Si en effet il y a une prégnance du modèle biographique, il n'y a pas pour autant une attitude générale des jeunes par rapport au travail. Ainsi pour lui, comme pour nous, la question reste ouverte.

À l'issue de ce survol de la littérature sociologique, nous voyons que les avis sont partagés sur la question de la centralité du travail. Pour les uns

---

<sup>39</sup> Beaud Stéphane et Michel Pialoux, *Retour sur la condition ouvrière*, Fayard, Paris, 1999.

les révolutions technologiques et l'effritement de la société salariale annoncent la fin du travail, pour d'autres ce n'est pas si clair, et même s'ils conçoivent que de grands bouleversements ont lieu, ils ne concluent pas pour autant à la disparition du travail mais considèrent plutôt que nous devons au plus vite domestiquer ces transformations afin de limiter les effets néfastes qui se développent depuis plusieurs décennies, avec au premier plan la montée du chômage et la précarisation de l'emploi.

Aussi pertinentes soient ces thèses, nous n'y trouvons à titre personnel pas de point d'accroche permettant une meilleure compréhension de ce que les gens vivent. Pour notre part, nous optons pour une approche d'ordre plus compréhensif en abordant la question de la place du travail à partir d'expériences individuelles. Ne prétendant pas répondre ici à cette « grande question » de la centralité du travail en terme sociétal, nous proposons de donner la parole à ceux que l'on nomme les travailleurs précaires, ces travailleurs qui selon Dubar se doivent de donner eux-mêmes du sens à leur expérience professionnelle; qui selon Schnapper occupent un emploi sans statut; qui selon Castel ne peuvent pas s'appuyer sur le travail afin d'organiser leur futur; qui enfin selon Lalive d'Epinaï voient leur travail comme un « gagne-pain » et non pas comme le centre de la vie. Nous avons non seulement rencontré et observé ces travailleurs dans l'exercice de leur activité, mais les avons aussi écoutés à l'extérieur des centraux téléphonique lors de nos quelques mois d'observation participante. Il est important de préciser à ce stade que mon enquête m'a

confortée dans l'idée que le travail est et reste un axe central dans la vie des travailleurs, qu'il soit précaire ou non, absent, rare ou présent, ne serait-ce que comme seule source de revenu.

Avant de présenter la méthodologie de l'enquête nous proposons encore quelques détours littéraires afin de préciser le sens des notions que nous rencontrerons et utiliserons fréquemment dans ce texte. Le prochain détour concerne la notion de précarité que nous avons jusqu'à maintenant citée sans prendre encore la peine d'en préciser le sens.

### ***De la précarité? Tentatives de définition***

Qu'entendons-nous par précarité ? Qui sont les précaires ? Existent-ils vraiment ? Forment-ils un ensemble homogène ? Vivent-ils une même réalité ? Qu'est-ce qui différencie la précarité de l'exclusion, la précarité de la pauvreté ? Pourquoi utiliser ce terme plutôt qu'un autre ? Recouvre-t-il une réalité qu'on peut vraiment observer ? La littérature fournit quelques réponses sur le sujet, que nous présentons maintenant brièvement

Pour l'INSEE, il existe en France quatre formes d'emploi à statut précaire regroupées sous le nom de « formes particulières d'emploi ». Il s'agit du CDD, de l'intérim, du stage et du contrat aidé et d'apprentissage. Pour



Statistique Canada<sup>40</sup>, l'emploi atypique ou non conventionnel - aussi considéré comme précaire - comprend quatre types de situations qui le distingue des formes d'emploi conventionnel. Il s'agit : « de l'emploi à temps partiel, de l'emploi temporaire - y compris pour une durée déterminée ou à contrat, saisonnier, occasionnel et emploi trouvé par l'intermédiaire d'une agence, ainsi que tous les emplois dont la date de cessation est déterminée -, du travail autonome à son propre compte (travailleur autonome sans employés), et enfin du cumul d'emplois (deux emplois ou plus en même temps) »<sup>41</sup>. En résumé, l'INSEE et Statistique Canada s'entendent pour considérer que le travail précaire, qui recouvre différentes réalités, peut tout de même se caractériser par la distance qui le sépare de la forme d'emploi classique<sup>42</sup>, et pour commencer en termes de type de contrat et d'horaire.

Rodgers<sup>43</sup> et son équipe proposent pour leur part de remplacer le concept d'emploi atypique par celui d'emploi précaire, qu'il définissent à travers les quatre caractéristiques suivantes : le degré de stabilité de l'emploi; le

---

<sup>40</sup> Le modèle de l'emploi typique répond aux critères suivants : « un travailleur relève d'un employeur, travaille à longueur d'année et à temps plein dans les locaux de son employeur, jouit d'avantages et de droits importants et s'attend à être employé indéfiniment », Leah F. Vosko, Nancy Zukewich, Cynthia Cranford, « Le travail précaire : une nouvelle typologie de l'emploi », Statistique Canada, *Perspective*, Hiver 2003

<sup>41</sup> *ibid.*

<sup>42</sup> Nous pouvons reprendre la définition de Faure Guichard selon laquelle l'emploi typique et stable « doit permettre de faire carrière, c'est-à-dire d'évoluer dans la rémunération versée et le contenu de la tâche et des responsabilités dévolues, l'emploi typique est à plein temps, il procure l'essentiel du revenu, il relève d'un seul employeur et s'exerce sur un lieu de travail spécifique », Catherine Faure-Guichard, *L'emploi intérimaire. Trajectoires et identités*, Presses Universitaires de Rennes, 2000.

degré de contrôle du processus de travail; le degré de protection réglementaire; le niveau de revenu.

Sur le plan qualitatif, Drancourt<sup>44</sup> propose, à partir d'une enquête sur l'insertion professionnelle effectuée auprès de jeunes âgés de 30 ans, une remise en question de l'utilisation abusive du concept de précarité. En 1992, l'auteur notait qu'à travers la littérature scientifique « la notion de précarité est à la fois omniprésente et introuvable », regrettant notamment que le concept ne soit jamais en pôle position et que son utilisation soit banalisée. Quatorze ans plus tard, l'omniprésence est encore de mise mais il n'est plus rare de voir le concept de précarité occuper une première place, ce qui ne signifie pas pour autant qu'il soit mieux défini ni utilisé avec plus de rigueur. En effet, bien que fréquemment apparent dans les titres d'articles, de recherches ou d'ouvrages, le concept de précarité est encore flou et les sens qui lui sont donnés divers. Drancourt notait déjà que le terme recouvrait « un sous-ensemble d'emplois hors norme (emploi à durée déterminée, intérim, stage, etc...). Parfois c'est l'ensemble des emplois hors norme; parfois encore c'est l'emploi hors norme plus le chômage; parfois enfin, la précarité désigne l'ensemble du système d'emploi considéré comme stabilisé par la diffusion rapide des nouvelles formes d'emploi : la précarité désigne ici des caractéristiques de situation

---

<sup>43</sup> Leah F. Vosko, Nancy Zukewich, Cynthia Cranford, « Le travail précaire : une nouvelle typologie de l'emploi », Statistique Canada, *Perspective*, Hiver 2003, p. 43

<sup>44</sup> Drancourt Chantal Nicole, « L'idée de précarité revisitée », *Travail et emploi*, 1992, numéro 52.

d'emploi. Mais d'autres fois la précarité est associée à ce que génère l'exercice de certains emplois, voire à ce que génère le fait de ne pas avoir d'emploi : dans ces cas, la précarité désigne des caractéristiques de vécu individuel. »<sup>45</sup> En effet, il ne semble pas qu'il y ait d'entente sur le sujet. Les situations précaires sont fréquemment associées à des situations atypiques. Par exemple, les terminologies « emploi atypique » et « emploi précaire » sont pour l'essentiel utilisées comme synonymes. Pourtant, certaines formes d'emploi atypique sont loin de présenter les caractéristiques de la précarité, et Fourcade<sup>46</sup> propose de distinguer les situations d'emploi particulières et les situations d'emploi précaires car selon lui certaines formes particulières d'emploi peuvent déboucher sur une stabilité professionnelle : un CDD peut être suivi d'une embauche en CDI, et de même un temps partiel peut être choisi et non subi. Cependant, l'auteur concède que « la précarité est bien souvent présente et impliquée par les situations particulières. »

Linhart, et Maruani notent très justement à ce sujet qu'il existe une multitude et une diversité importante de formes d'instabilité et de précarité, impliquant que les travailleurs dits précaires ne constituent pas un groupe homogène : il y a « ceux qui ont été (...) évincés du noyau stable, c'est-à-dire qui ont perdu leur statut et ne parviennent pas à le retrouver; et ceux qui entrent dans le monde du travail directement sous le sceau de la

---

<sup>45</sup> *ibid.*

<sup>46</sup> Fourcade Bernard, « L'évolution des situations d'emploi particulières de 1945 à 1990 », *Travail et emploi*, 1992, numéro 52.

précarité »<sup>47</sup>. Ces auteurs notent que ce qui caractérise les travailleurs précaires, c'est le fait d'être « utilisés » selon un souci de productivité maximum, de sorte que « la précarité est inscrite dans la lutte patronale contre les temps morts et la recherche d'une adéquation la plus parfaite possible entre la mobilisation, l'usage de la main d'oeuvre et la nécessité de production »<sup>48</sup>. Dans le même esprit, Puech<sup>49</sup> note que les bases de la précarisation du salariat féminin se trouvent dans ces pratiques de gestion de la main d'oeuvre qui utilisent les contrats de travail atypiques et leurs caractéristiques en termes de temps de travail pour gagner en flexibilité. En résumé, selon Maruani l'augmentation du nombre d'emplois à temps partiel est attribuable aux politiques de gestion entrepreneuriale et non pas à une demande croissante de la part des femmes. Plus récemment, Maruani<sup>50</sup> précise que le terme « emploi atypique » est générique et englobe « tous les types d'emplois qui, d'une manière ou d'une autre, dérogent à la norme du travail sur contrat à durée indéterminée et à temps plein ». L'auteur distingue deux sortes d'emplois atypiques: 1) Celles qui dérogent à la norme du point de vue de la durée et de la stabilité du contrat de travail. Ce sont les « formes particulières d'emploi », c'est-à-dire

---

<sup>47</sup> Linhart Danielle et Margaret Maruani, « Précarisation et déstabilisation des emplois ouvriers », *Travail et Emploi*, n°11, 1982.

<sup>48</sup> *ibid.*

<sup>49</sup> Puech Isabelle, *Dérégulation des temps de travail et recompositions du marché du travail : inégalités entre les sexes, disparités entre femmes. Trois figures du salariat féminin du secteur tertiaire*. Thèse pour le doctorat de Sociologie, Université de Paris 8, 2005, sous la direction de Margaret Maruani, 412 pages.

<sup>50</sup> Maruani Margaret, *Les mécomptes du chômage*, Paris, Bayard, 2002. p. 80. Maruani aborde essentiellement la question de la précarité des femmes, ce qui n'est pas clairement notre axe de

les contrats à durée déterminée, l'intérim, les contrats aidés et les stages divers. 2) Celles qui se distinguent de la norme du point de vue du temps de travail et du salaire mensuel. Il s'agit là, pour l'essentiel, du travail à temps partiel, dont une bonne partie peut être identifiée à du sous-emploi, c'est-à-dire à une situation où l'on travaille moins que ce que l'on souhaiterait.

D'autres auteurs proposent une définition plus large de la précarité. Ainsi Malenfant, LaRue, Mercier et Vézina<sup>51</sup> affirment que la précarité ne peut se décrire uniquement en termes de statut d'emploi ou d'occupation. Ils préfèrent l'appréhender plus globalement dans « l'expérience multiple de la pauvreté économique, de l'insécurité d'emploi et du travail dévalorisant ». Paugam, quant à lui, distingue deux dimensions de la précarité selon la distinction établie au préalable entre le rapport au travail et le rapport à l'emploi. Il considère que la précarité du travail consiste en un sentiment d'inutilité : « le salarié est précaire lorsque son travail lui semble sans intérêt, mal rétribué et faiblement reconnu dans l'entreprise ». La précarité de l'emploi se caractérise par « un emploi incertain qui ne permet pas de prévoir son avenir professionnel », et c'est le cas, selon lui, des salariés intérimaires ou à contrat de courte durée pour qui l'avenir économique est incertain.

---

recherche mais de fait le secteur d'emploi que nous avons étudié est majoritairement occupé par des femmes.

<sup>51</sup> Malenfant R, LaRue A, Mercier L, Vézina M, « Précarité d'Emploi, rapport au travail et intégration sociale », *Sociologie et Société*, vol. 15, numéro 1. Sur ce sujet voir également Paugam, *Le salarié de la précarité*, Paris, PUF, 2000.

À ces tentatives d'appréhension objective de la précarité s'ajoutent des approches d'ordre subjectif, centrées sur les représentations que se font de leur situation les personnes mêmes qui vivent cette précarité. Perrin<sup>52</sup>, tout comme Roulleau-Berger<sup>53</sup> et Tarrius<sup>54</sup>, s'est intéressé à la manière dont les chômeurs d'une part et les jeunes<sup>55</sup> d'autre part vivent la précarité. L'auteur montre que ces derniers sont actifs dans la précarité, notant d'ailleurs en reprenant les termes de Roulleau-Berger que « dans la précarité, on travaille ». Cette non-passivité est notamment visible dans diverses stratégies « de fuite ou de refus de situations de travail jugées indignes ou insupportables »<sup>56</sup>. Affirmant que la précarité est multidimensionnelle, elle considère précaires « tous les emplois en CDD, en temps partiels imposés [...], en intérim, les emplois aidés dans toute leur diversité [...] »<sup>57</sup>. Si sa définition est, dit-elle, extensive, elle l'est moins que celle de Paugam - qu'elle ne partage pas - selon laquelle est en situation précaire celui qui est insatisfait au travail. Perrin conclut alors que la précarité ne se définit pas seulement par l'incertitude ou l'insuffisance de

<sup>52</sup> Perrin Évelyne, *Chômeurs et précaires au coeur de la question sociale*, Paris, La dispute, 2004.

<sup>53</sup> Roulleau-Berger Laurence, *Le travail en friche*, Paris, Éditions de l'aube, 1999.

<sup>54</sup> Tarrius. Alain, L. Missaoui, *Fin de siècle incertaine à Perpignan*, Éditions Livres du Trabucaire, 1997 (2ème éd.);

<sup>55</sup> Il s'agit de « jeunes salariés précaires, au chômage ou salariés sous des statuts instables (CDD, intérim, emploi-jeunes, contrat de qualification, etc.) ou tentant de créer leur propre activité. Il s'agit de jeunes sortis du système scolaire depuis quelques années qui ont à construire leur trajectoire professionnelle sur un marché du travail marqué par la domination des formes d'emploi atypique à fort turn-over pour les jeunes entrants, surtout peu qualifiés. Ces jeunes confrontés quotidiennement à la précarité de l'emploi et du revenu sont non syndiqués. Pour l'essentiel, nous étudierons ici des jeunes, blancs pour la plupart, issus de familles de cadres supérieurs ou moyens (...) », Perrin, Opus Cité, p. 109.

<sup>56</sup> *ibid.*, p.111-112.

revenu, ni par l'incertitude sur la durée de la relation d'emploi et la crainte omniprésente du chômage, mais aussi par l'acceptation contrainte d'une détérioration plus générale des conditions de travail, des conditions salariales et des droits du travail.<sup>58</sup>

Cingolani<sup>59</sup> propose lui aussi une vision compréhensive de la précarité. Considérant impossible un regroupement des précaires sous une même étiquette, il tente de mettre à jour de grandes lignes de leur situation, mais surtout de l'appréhension qu'ils en ont. Il note ainsi que si l'instabilité professionnelle est devenue le principal marqueur de la précarité, cela ne signifie pas pour autant que le *précaire* « voudrait se stabiliser, ou inversement, aurait choisi l'instabilité ». Au contraire, le *précaire* est selon lui « l'homme du compromis, celui qui compose avec un travail qu'il ne veut pas mais dont il sait, comme tout un chacun, ce que présuppose l'absence ». Nous avons établi plus haut la liste des catégories des emplois à statut précaire selon l'INSEE. Les plus courantes sont les intérimis et les CDD, et Cingolani précise très justement à ce sujet que le passage par l'une ou l'autre de ces formes d'emploi ne fait pas de l'individu un précaire : « un moment d'intérim ou un transit par un emploi sous contrat à durée déterminée au milieu d'une carrière stable et garantie n'ont jamais fait un travailleur précaire, encore moins un précaire, mais un

---

<sup>57</sup> *ibid.*, p. 27.

<sup>58</sup> *ibid.*, p. 269.

<sup>59</sup> Cingolani, Patrick, *L'exil du précaire*, Paris, Méridiens Klincksieck, 1986.

travailleur précarisé. Travailler à temps partiel ou au noir pendant de longues années font bien plus une fragilité de condition et définissent bien mieux un itinéraire de travailleurs précaires que quelques mois d'intérim, même si, pourtant, ces deux types d'activités peuvent sembler inadéquats à une définition juridique ou économique du travail précaire. »<sup>60</sup>

Jusqu'à maintenant nous voyons que la précarité n'est pas un concept aisé à définir. Certains tentent de tracer les contours de cette situation, d'autres préfèrent décrire en nuances les itinéraires et quotidiens de ceux qui vivent cette réalité, mais tous font référence à la question du temps de travail qui se présente comme un élément central de cette condition de vie. En effet la précarité du travail est fréquemment associée à la précarité des horaires proposés - flexibles, instables, mi-temps, temps partiel, sur appel, temporaires...- qui sont autant de situations d'emploi se définissant par leur horaire. Pourtant, est-ce que l'horaire est réellement la caractéristique du vrai travail ? Est-ce que travailler à temps plein chez McDonald's transforme vraiment la réalité de cet emploi ? Est-ce qu'un CDI en central téléphonique gomme le caractère déqualifié de l'activité ? Si la précarité est souvent définie à partir des questions d'ordre temporel, ce sont plus généralement tous les temps sociaux qui sont bouleversés, ainsi qu'en est-il réellement du lien entre la notion de précarité et la question du temps ?

---

<sup>60</sup> *ibid.*, p. 17.



De fait, la forme classique du contrat de travail apparaît de moins en moins comme une évidence. À sa place sont apparues des formes d'emplois communément nommés « particuliers », qui se définissent principalement par ce qui les distingue de la forme classique de l'emploi entendu au sens « Fordiste » du terme, à savoir un emploi à temps plein et non défini dans la durée, de ce type d'emplois qui permettaient jadis de travailler pendant 40 ans pour une même entreprise. Ainsi les nouvelles formes d'emploi nommées « précaires » ou « atypiques » se distinguent fortement des formes d'emploi classiques en termes de durée et de temps de travail. Le CDD est, comme son nom l'indique, à durée déterminée, ce qui n'assure pas au travailleur un emploi à long terme, de même l'intérim n'est qu'un remplacement. L'employé à temps partiel effectue quant à lui moins d'heures que ses collègues à temps plein et se voit fréquemment imposer des heures supplémentaires qu'il ne peut refuser. Ainsi on note deux grandes caractéristiques du travail atypique en terme de temps : d'une part les contrats sont déterminés en termes temporels et d'autre part le temps de travail offert est dans la plupart des cas inférieur au temps de travail souhaité par les employés<sup>61</sup>.

---

<sup>61</sup> Les employés souhaitent travailler davantage que leurs contrats le stipulent, mais de manière régulière et non pas sur le mode des heures supplémentaires. Ils souhaitent travailler selon un horaire fixe et non pas selon un horaire qui ne cesse de se redéfinir. Par exemple pour certains les heures de travail ne sont pas consécutives, ce qui signifie que l'employé passe davantage de temps dans l'entreprise, ou à proximité qu'il n'y travaille. C'est le cas des « bouche-trou » des centres d'appels qui restent sur place au cas où des heures se libèreraient, ou encore des caissières qui ont des pauses de plusieurs heures au milieu de leur chiffre et restent sur place parce qu'elles n'ont pas le temps de rentrer chez elles.

Les tableaux suivants précisent la place qu'occupent ces emplois atypiques en termes temporels sur le marché du travail en France et au Canada, mais aussi plus généralement dans d'autres pays.

## Les emplois atypiques

### - Leur évolution en France

a) Emplois atypiques, en milliers et en % de la population active occupée (PAO)<sup>62</sup>

Année enquête	Intérim	CDD	Contrats aidés et stages	Total emplois atypiques	En % de la PAO
1985	114	319	155	588	2.7
1992	211	576	321	1008	5.0
1993	171	616	399	1186	5.3
1994	210	614	395	1219	5.5
1995	287	752	442	1481	6.6
1996	273	790	451	1514	6.7
1997	323	834	411	1567	7.1
1998	405	890	399	1694	7.5
1999	438	877	418	1733	7.6
2000	540	959	455	1954	8.4
2001	605	929	408	1942	8.2

Source : Enquêtes Emploi, INSEE

b) Dynamique de l'emploi et emplois atypiques<sup>63</sup>

	1985-1994	1994-2001
Variation de l'emploi total (en niveau et %)	+664 000 (+3%)	+1 609 800 (+7.2%)
Variation des emplois (en niveau et en %)	+630 000 (+107%)	+735 000 (+60%)
Emplois atypiques en % des créations totales	95%	46%

Source : INSEE, calculs COE

<sup>62</sup> « Les nouvelles questions de l'emploi », *Cahier Français*, n° 304, Le marché du travail : aspects et évolutions, p.18.

<sup>63</sup> *ibid.*, p.19.

## - L'emploi atypique une affaire de genre

c) Les emplois atypiques (en milliers), France, mars 2001<sup>64</sup>

	Hommes	Femmes	Total
Intérim	428	178	606
CDD	395	534	929
Contrats aidés	175	233	408
Total des emplois temporaires	998	945	1943
Emplois à temps partiel	660	3235	3895
Total des emplois atypiques	1658	4180	5838

Source : INSEE, Enquête emploi, 2001

d) Les emplois atypiques, France, mars 2001 en pourcentage par rapport à l'emploi total<sup>65</sup>

	Hommes	Femmes	Total
Intérim	1.8%	0.8%	2.6%
CDD	1.6%	2.3%	3.9%
Contrats aidés	0.7%	1%	1.7%
Emplois à temps partiel	2.9%	13.8%	16.7%
Total des emplois atypiques	7%	17.9%	24.9%

Il est clair que l'emploi atypique a considérablement augmenté en France entre 1985 et 2001. Le nombre de CDD a pratiquement triplé, les emplois intérimaires quintuplé et les contrats aidés ont été multipliés par 2,6. Les emplois à temps partiel représentent la forme la plus répandue de travail atypique (68.7%). Le tableau (d) indique que ce sont les femmes qui occupent majoritairement les emplois atypiques, puisqu'elles dépassent de 10 points les hommes.

<sup>64</sup> Maruani Margaret, *Les mécomptes du chômage*, Paris, Bayard, 2002, p; 81.

<sup>65</sup> *ibid.*

- **Leur évolution au Canada**

e) Évolution de l'emploi atypique au Québec et au Canada entre 1976 et 1995 en % de l'emploi total<sup>66</sup>

	1976	1985	1995
Canada	20%	27%	31%
Québec	14%	24%	28%

f) Répartition de l'emploi typique et atypique au Québec en 1976 et en 1995 en % de l'emploi total<sup>67</sup>

	1976	1995
Emploi atypique	16.7%	29.3%
Emploi typique	83.3%	70.7%

En 2002 au Canada, 31.67%<sup>68</sup> des emplois entrent dans la catégorie des emplois atypiques au sens large, et 21.88%<sup>69</sup> entrent dans la catégorie des formes plus particulières d'emplois atypiques. Comme l'indiquent les chiffres du tableau ci-dessous, on recense parmi les emplois atypiques une majorité d'emplois temporaires et d'emplois à temps partiel.

Les tableaux (e) et (f) indiquent que l'emploi atypique a connu une forte croissance entre 1976 et 1995 en gagnant plus 12 points sur l'emploi typique. En nombre absolu, Matte, Baldino et Courchesne notent que l'emploi atypique a plus que doublé pendant cette période, passant d'un peu moins de 400 000 à plus de 900 000.

<sup>66</sup> Ces chiffres proviennent du document de Denis Matte, Domenico Baldino, Réjean Courchesne, *L'évolution de l'emploi atypique au Québec*, Ministère du travail du Québec, 1998.

<sup>67</sup> *ibid.*

<sup>68</sup> Ce qui équivaut à 4 880 800 emplois.

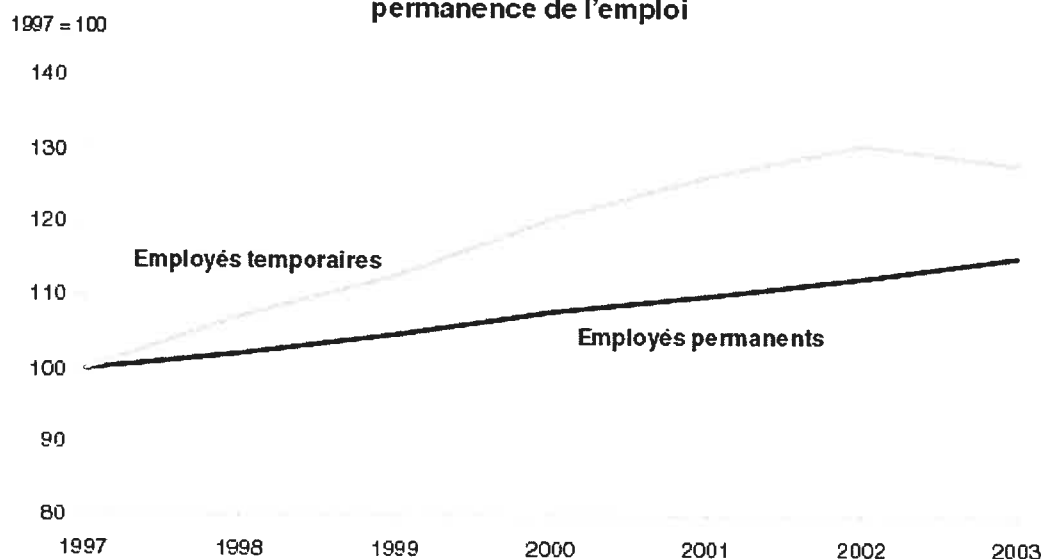
Avant de revenir sur la question des temps partiels, penchons-nous sur le cas du travail temporaire

---

<sup>69</sup> Ce qui équivaut à 3 372 000 emplois.

## - Le temporaire au Canada

**Graphique 49 : Indices de l'emploi selon la permanence de l'emploi**



Source : Statistique Canada, Enquête sur la population active, tableau CANSIM 282-0080.

Nota : Pour une définition d'un index, veuillez consulter le glossaire.

Au Canada, sont qualifiés d'emploi temporaire les emplois qui doivent prendre fin à une date précise<sup>70</sup>. On différencie quatre formes d'emplois temporaires : les emplois d'une durée déterminée ou à contrat tels que ceux obtenus par le biais d'une agence de placement temporaire ; les emplois occasionnels ; les emplois saisonniers ; et enfin les autres emplois temporaires. Entre 1997 et 2003 la croissance des emplois temporaires a été plus soutenue que celle des emplois permanents : 31% pour les

<sup>70</sup> « Aux États-Unis, les travailleurs qui n'ont pas de contrat implicite ou explicite d'emploi permanent sont désignés comme temporaires. Au Japon, il s'agit des salariés qui ont un contrat d'une durée supérieure à un an. En France et au Royaume-Uni, l'emploi temporaire répond à de nombreuses caractéristiques. Il inclut l'emploi à durée déterminée, l'emploi saisonnier, la mission d'interim, l'apprentissage, le stage, le travail occasionnel, etc. En Allemagne il concerne l'emploi à durée déterminée, incluant les salariés en apprentissage. En Italie il désigne les emplois temporaires comme ceux occupés par les personnes employées à l'essai », p. 31, Denis Matte, Domenico Baldino, Réjean Courchesne, *L'évolution de l'emploi atypique au Québec*, Ministère du travail du Québec, 1998;

premiers contre 12% pour les seconds. Ce sont les jeunes (15-24 ans) qui sont le plus touchés par ces emplois, représentant trois employés temporaires sur dix. Mais, depuis le début des années 80, l'emploi temporaire a finalement peu progressé au Canada où il est passé de 7.5% à 8.8%. Nous notons par ailleurs qu'il y a peu de différences entre les hommes et les femmes. Voyons avec le tableau ci-dessous ce qu'il en est en France où les emplois temporaires représentent 8.2% de la population active.

g) Progression des emplois temporaires en France entre 1985 et 2001<sup>71</sup>

	Intérim	CDD	Contrats aidés et stages	Total des emplois temporaires (en milliers)	Total en % de la population active occupée
1985	114	319	155	588	2.7
1995	287	752	442	1481	6.6
2001	606	929	408	1943	8.2

Source : INSEE, Enquête emploi.

Nous voyons que les emplois temporaires les plus nombreux sont les CDD, mais nous notons également que l'intérim gagne en importance, puisque cette forme d'emploi a été multipliée par 5,3 entre 1985 et 2001, période pendant laquelle les CDD ont pour leur part été multipliés par 2,9. Le tableau suivant précise la progression de ces formes d'emploi atypique d'un point de vue international.

<sup>71</sup> Maruani Margaret, *Les mécomptes du chômage*, Paris, Bayard, 2002, p. 82.



h) % des travailleurs temporaires dans l'emploi salarié dans divers pays en 1983 et 1994, selon le sexe<sup>72</sup>.

			Hommes		Femmes	
	1983	1994	1983	1994	1983	1994
Canada	7.5%	8.8%	6.9%	9.2%	8.2%	8.5%
Etats-Unis		2.2%		2.0%		2.4%
Allemagne	10.0%	10.3%	9.0%	9.8%	11.5%	11.0%
France	3.3%	11.0% <sup>73</sup>	3.3%	9.7%	3.4%	12.4%
Italie	6.6%	7.3%	5.2%	6.1%	9.4%	9.3%
Japon	10.3%	10.4%	5.3%	5.4%	19.5%	18.3%
Royaume-Uni	5.5%	6.5%	4.2%	5.5%	7.3%	7.5%

Aussi bien en Allemagne qu'au Japon, en Italie ou au Royaume-Uni, le nombre de travailleurs temporaires dans l'emploi salarié est resté relativement stable. C'est en France que l'emploi temporaire a connu la plus forte croissance et, mis à part au Canada, les femmes sont plus touchées par l'emploi temporaire que les hommes. Au Canada, l'emploi temporaire n'a pas connu de réelle croissance comparativement à la situation française.

<sup>72</sup> Ces chiffres proviennent du document de Denis Matte, Domenico Baldino, Réjean Courchesne, *L'évolution de l'emploi atypique au Québec*, Ministère du travail du Québec, 1998.

<sup>73</sup> Les chiffres avancés ici ne correspondent pas exactement avec ceux proposés par l'INSEE, cela dit ce qui nous intéresse dans le cadre de cette présentation chiffrée c'est de mettre en lumière les grandes tendances nous ne nous attarderons donc pas sur les raisons de ces écarts.

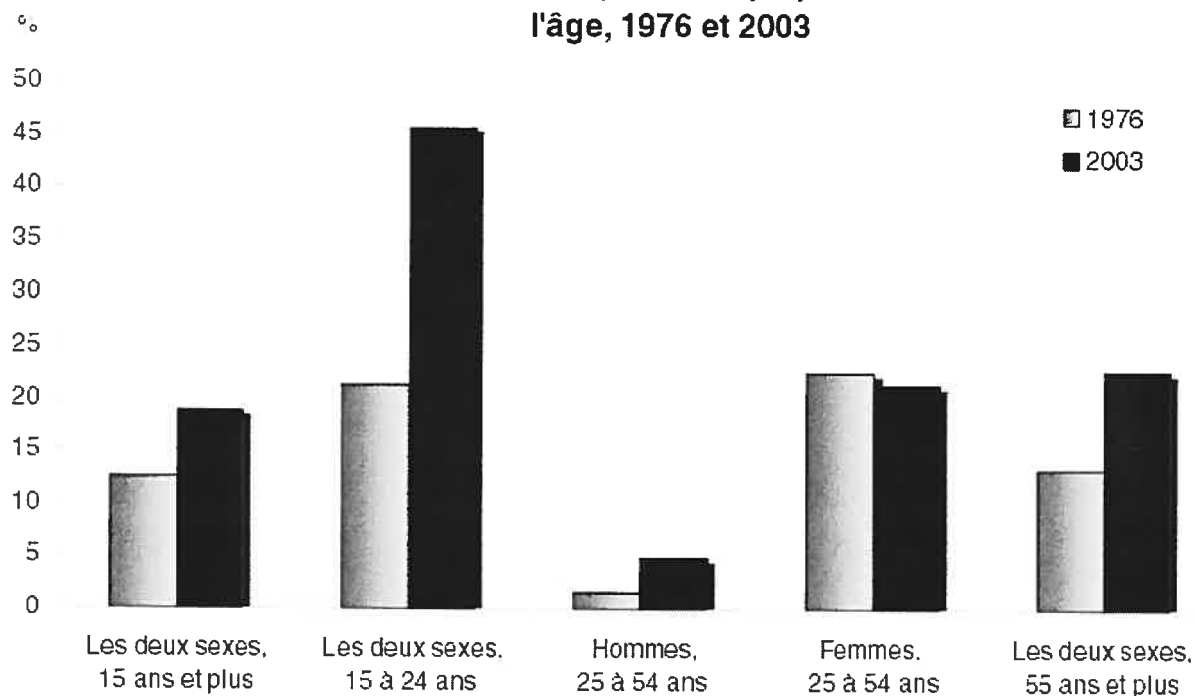
### **Les temps partiels - Canada, France et autres pays**

Le temps partiel est la forme d'emploi atypique la plus répandue. Statistique Canada nomme emploi à **temps partiel** tout emploi de moins de 30 heures par semaine. Le travail à temps partiel involontaire se définit pour sa part comme un emploi de moins de 30 heures par semaine que détient un travailleur à défaut d'avoir trouvé un emploi à temps plein. Ces travailleurs font face à un problème de sous-emploi, dans la mesure où ils ne peuvent mettre à profit leur plein rendement en terme de disponibilité. De plus, la perte de revenu additionnel potentiel, liée au manque d'heures de travail, les amène à trouver un emploi à temps partiel supplémentaire, ce qui entraîne dans certains cas une surcharge horaire importante. Ces travailleurs, que l'on surnomme « cumulards »<sup>74</sup>, demeurent des travailleurs à temps partiel involontaires dans le cadre de deux emplois.

---

<sup>74</sup> Le cumul d'emplois a pratiquement quadruplé entre 1976 et 2003. Ce sont 5% des travailleurs qui occupaient 2 emplois en 2003 (encore une fois ce sont les jeunes et les femmes - 54% - qui sont le plus touchés par ce phénomène)

**Graphique 42 : Taux d'emploi à temps partiel selon le sexe et l'âge, 1976 et 2003**



Source : Statistique Canada, Enquête sur la population active, tableau CANSIM 282-0002.

En 30 ans, le nombre de travailleurs canadiens à temps partiel a fortement augmenté. En 2003, un travailleur canadien sur cinq (soit trois millions de travailleurs) déclarait travailler à temps partiel dans le cadre de son emploi principal, soit le double de 1976. Le taux d'emplois à temps partiel a particulièrement augmenté chez les jeunes de 15 à 24 ans. Ils étaient 1 sur 5 dans cette situation en 1976 contre presque 1 sur 2 en 2003. Notons que le travail à temps partiel est également fréquent chez les femmes âgées de 24 à 54 ans et chez les travailleurs de 55 ans et plus.

En France, on note une accélération du développement du temps partiel depuis 1992, et notamment du temps partiel contraint, qui concerne 800 000 personnes en 1990 et deux fois plus sept ans plus tard. Galtier note d'ailleurs que « lorsqu'il est contraint, l'emploi à temps partiel est souvent temporaire. Ainsi 21.5% des femmes à temps partiel qui souhaitent travailler davantage, occupent un emploi temporaire (intérim, CDD, stage ou contrat aidé). »

### Augmentation des emplois à temps partiel : un mal international

- i) Évolution de l'emploi à temps partiel dans divers pays entre 1973 et 2003

	1973	1995	2003
Canada	9	18	-
Etats-Unis	15	18	-
Allemagne	10	16	19
Royaume-Uni	15	24	25
France	5	15	17
Italie	6	6	9

### **1 Le temps partiel au coeur des débats**

Rappelons quelques chiffres : au Canada en 2005 18%<sup>76</sup> de la population active travaille à temps partiel. Dans la France de 2004, c'est 10.4% de la population active qui travaille à temps partiel, contre 17.8 % au Royaume-

<sup>76</sup> [http://www41.statcan.ca/2621/ceb2621\\_000\\_f.htm](http://www41.statcan.ca/2621/ceb2621_000_f.htm)

Uni et 33% au Pays-Bas<sup>77</sup>. Nous pouvons réellement parler d'un fléau.

Aux Etats-Unis, il est reconnu que nombre d'employés ne s'en sortent pas avec un seul emploi et doivent surcharger considérablement leur horaire hebdomadaire avec un second emploi. Comme le note Revel, la question de la précarité professionnelle « s'est imposée socialement comme ce qui définit les emplois ou activités temporaires. »<sup>78</sup> C'est ainsi que l'on distingue les CDD et les temps partiels. Les premiers sont appréhendés comme « la figure emblématique de la « précarité » professionnelle », alors que les seconds ne sont pas considérés comme tels puisqu'ils ne sont pas temporaires (bien qu'ils puissent l'être car qui dit temps partiel ne dit pas forcément CDI). C'est ainsi que derrière le terme d'emploi à temps partiel se cachent diverses réalités.

Dans la grande distribution, il est connu que les temps partiels sont majoritaires<sup>79</sup>. Ils sont « la clé de voûte du système de gestion de la main

---

<sup>77</sup> Tableaux de l'Économie Française - Éditions 2005-2006, Temps partiel et durée du travail hebdomadaire dans l'Union Européenne.

[http://www.insee.fr/fr/ffc/chifcle\\_fiche.asp?ref\\_id=CMPTEF03204&tab\\_id=252](http://www.insee.fr/fr/ffc/chifcle_fiche.asp?ref_id=CMPTEF03204&tab_id=252)

<sup>78</sup> Revel Dominique, Opus cité.

<sup>79</sup> « On sait que plus les charges horaires sont réduites, plus l'employé est susceptible d'être appelé aux heures les plus désagréables Bouffartigues Paul, J-R. Pendariès, « Formes particulières d'Emploi et gestion de la main d'oeuvre peu qualifiée : les caissières de supermarché », *Sociologie du travail*, n°3, 1994. « Au Carrefour de XXX, 47% des heures travaillées en caisse sont effectuées par des employés en temps partiel. Or, sur le mois d'avril, il y a eu environ 1 500 heures complémentaires effectuées (tous service confondus) ».

[http://www.aarrg.org/article.php3?id\\_article=140](http://www.aarrg.org/article.php3?id_article=140)

S. Bernard note à ce sujet que, dès le début des années 80, le secteur de la grande distribution s'est doté d'une part « de matériels informatiques lui permettant de prévoir assez précisément (à la demi-heure près) les variations du flux de clientèle afin d'adapter au plus près les horaires du personnel » et d'autre part « la mise en place de ce système s'est accompagnée (...) du développement du travail à temps partiel, qui, reposant sur des horaires « éclatés », permet de disposer d'un personnel à tout moment de la journée », Bernard Sophie, « Le temps de l'activité de la caissière : entre logique productive et logique de service », *Sociologie du travail*, n°47, 2005, p. 172.

d'œuvre » qui « réside dans l'alliance entre l'imposition de contrats de travail courts (18-22 heures) et le jeu sur les heures supplémentaires attribuées de façon désordonnée, au jour le jour, sur une simple injonction téléphonique »<sup>80</sup> et c'est ainsi que les horaires de travail deviennent « totalement imprévisibles, extensibles et décalés » et « requièrent une disponibilité permanente »<sup>81</sup>. De même, les emplois proposés dans les *Fast-food* ou en central téléphonique offrent rarement des temps pleins aux employés, et les horaires atypiques y sont la norme. Une enquête effectuée par la CFDT auprès de téléopérateurs en France révèle que seuls 23% des salariés interrogés ont des horaires qui ne changent pas d'un jour ou d'une semaine à l'autre, que 74% des salariés travaillent le samedi et que 30% pratiquent des horaires décalés.

L'expression « clé de voûte du système de gestion de la main d'œuvre » est à la fois très claire et lourde de sens. Ces temps partiels sont pour la plupart imposés et non choisis, et il s'agit en fait, comme le déplore Maruani à juste titre, de faux temps partiels qu'il faut, répétons-le, appréhender en terme de gestion salariale sachant qu'ils offrent une grande souplesse aux dirigeants et qu'ils leur permettent de diminuer au maximum l'inactivité en poste. Ainsi, c'est dans le but de remédier au problème de l'employé inoccupé que de nouveaux contrats permettent aux entreprises de s'ajuster le plus minutieusement possible aux aléas de la

---

<sup>80</sup> Maruani Margaret, *Les mécomptes du chômage*, Paris, Bayard, 2002, p. 95.

demande<sup>82</sup>. À cet égard la grande distribution fait figure de modèle : les employeurs s'efforcent de ne jamais laisser les caissières inoccupées et, dans cette optique, le secteur « s'est doté de matériels informatiques lui permettant de prévoir assez précisément (à la demi-heure près) les variations du flux de clientèle afin d'adapter au plus près les horaires du personnel »<sup>83</sup>. Parallèlement à la mise en place de ces systèmes informatiques se sont développés les temps partiels. Mais, comme le souligne Bernard, l'utilisation du pluriel s'impose dès lors que les temps partiels peuvent être de diverses durées, allant du simple au double voire même au triple, et qu'il s'agit donc non pas d'une réalité mais d'une multitude. Ainsi fleurissent de nouveaux contrats construits sur de nouvelles modalités temporelles. En centre d'appels par exemple, on appelle « bouche trou » celui qui doit être présent mais qui ne travaille que si on a besoin de lui, et à qui seules les heures de travail effectives seront rémunérées<sup>84</sup>. Dans le même ordre d'idée, les caissières ont des emplois du temps « à trou »<sup>85</sup> qui les empêchent de profiter de leur temps libre et

---

<sup>81</sup> *ibid.*

<sup>82</sup> « La hausse généralisée du travail à temps partiel peut être attribuée à divers facteurs : le passage à une économie axée sur les services, les horaires prolongés d'exploitation et de production et les fluctuations accrues des activités commerciales et industrielles », *Regard sur le marché du travail Canadien*, 2003, Statistique Canada, n° 71-222, p. 52.

<sup>83</sup> Bernard Sophie, « Le temps de l'activité de la caissière : entre logique productive et logique de service », *Sociologie du travail*, n°47, 2005, p. 172.

<sup>84</sup> Écoutons à ce sujet une téléactrice interviewée pour l'émission « Là-bas si j'y suis », diffusée sur France-Inter : « les spots ils viennent toute la journée, ils ne travailleront que 3 heures, sachant qu'ils seront là de 10h à 18h, ils ne seront payés que les 3 heures qu'ils ont travaillé, sachant qu'ils ne peuvent pas partir parce que s'ils partent ils ne pourront pas assurer le spot d'une demi-heure, donc ils vont pas être payés ».

<sup>85</sup> Emploi du temps composé en fonction des heures de pointe. Tatiana une caissière interviewée par Philippe Alonzo décrit ainsi son emploi du temps « Vous savez, ils ne font pas des mi-temps intéressants, déjà qu'il faut venir travailler tous les jours...de 13h à 15h et puis de 19h à 21h. Ce

les rendent disponibles pour l'entreprise sans pour autant rémunérer cette disponibilité. En *Fast-food* la technique est différente : lors de l'embauche, les employés doivent offrir un maximum d'heures de disponibilité, et se doivent de rester disponibles en cas de besoin, ce qui permet aux dirigeants d'élaborer les plannings « avec une hypothèse de fréquentation basse », puis « d'ajuster les horaires en permanence selon la fréquentation du restaurant »<sup>86</sup>. Ainsi les employés ne sont jamais certains de leur heure de dépointage, pour laquelle ils doivent demander au manager une permission qui ne leur est accordée que lorsque que la « fréquentation du restaurant diminue », ce qui a pour effet, que « plusieurs fois par semaine, les équipiers dépointent après l'heure prévue et (que) les horaires de pause et de repas ne sont qu'exceptionnellement respectés »<sup>87</sup>. La méthode est classique : lorsque le travail manque, les employés sont renvoyés chez eux. En *Fast-food* par exemple, lorsque « le restaurant connaît une fréquentation trop faible, le manager distribue rapidement les pauses déjeuner aux équipiers, téléphone parfois à d'autres restaurants pour savoir s'ils n'auraient pas besoin de personnel, et demande aux équipiers si certains veulent rentrer chez eux »<sup>88</sup>.

---

n'est pas tellement intéressant ça. En fait, ils ne font pas grand chose pour nous arranger, parce que 3 heures de coupure, ça ne nous intéresse pas trop. On préférerait finir plus tôt le soir. Ils pourraient arranger les horaires, mais en fait, ils ne veulent pas hein ! ».

<sup>86</sup> Pinto Vanessa, Damien Cartron et Guillaume Burnod, « Étudiants en "*Fast-food*" : Les usages sociaux d'un « petit boulot » », *Travail et Emploi*, numéro 83, Juillet 2000, p. 143.

<sup>87</sup> *ibid.*

<sup>88</sup> *ibid.*, p. 144.



Le lien entre précarité et temps partiel semble évident. Pourtant à travers la littérature il n'est pas rare de lire que ces conditions d'emplois sont choisies, et les rapports de recherche gouvernementaux abondent dans ce sens, comme le constate Maruani selon qui le temps partiel bénéficie d'une « véritable immunité politique <sup>89</sup> ». Ainsi s'ouvre le débat entre d'un côté ceux qui s'affairent à prouver que le temps partiel est majoritairement choisi et ceux qui, comme Maruani, le considèrent subi pour l'essentiel, et mettent l'emphasis sur sa fulgurante croissance (les travailleurs à temps partiel sont passer de 1.5 million au début des années 80 à 4 millions au début des années 2000).

En 2003, Statistique Canada considère que 3 travailleurs à temps partiel sur 4, soit environ 2.1 millions de personnes<sup>90</sup>, ont choisi de travailler moins de 30 heures chaque semaine. Selon cet organisme, ce sont essentiellement les jeunes et les femmes qui préfèrent ce que Statistique Canada nomme un horaire moins chargé. Ainsi le temps partiel serait choisi, ce qui semble une formulation raisonnable pour peu qu'on précise « faute de mieux », pour reprendre la formule de Galtier<sup>91</sup>.

---

<sup>89</sup> Maruani Margaret, *Les mécomptes du chômage*, Paris, Bayard, 2002, p. 89.

<sup>90</sup> Chiffres tirés du document *Regard sur le marché du travail Canadien*, 2003, Statistique Canada, n° 71-222, p. 52.

<sup>91</sup> Bénédicte Galtier, « Les temps partiels : entre emplois choisis et emplois « faute de mieux » », *Économie et statistiques*, n° 321-322, 1999, p. 68.

Après ce survol de la question du temps partiel volontaire, nous retournons auprès de Maruani pour qui la question se résume ainsi : « Est-ce la demande des salariés ou celle des employeurs qui a produit ce mouvement ?<sup>92</sup> » Maruani, dont nous partageons pour l'essentiel le point de vue, souligne l'importance de savoir qui a produit le temps partiel et non qui l'a choisi, la question du choix étant toute relative aux conditions dans lesquelles il s'effectue. C'est pourquoi Jeniffer Bué tente de distinguer les emplois à temps partiel en en distinguant les motivations. Elle se demande si le temps partiel a été - imposé par l'employeur à l'embauche, - imposé par l'employeur alors que l'employé était à temps complet, - choisi par l'employé pour s'occuper des enfants, - choisi pour d'autres raisons. Le tableau suivant nous indique d'une part que le temps partiel choisi n'est pas majoritaire, d'autre part que les femmes qui ont le moins recours au temps partiel sont celles qui sont en âge de s'occuper de leur enfants. Seules 29% des femmes entre 25 et 39 ans travaillent à temps partiel alors qu'elles sont 34% entre 15 et 24 ans et 42% passé 60 ans<sup>93</sup>.

---

<sup>92</sup> *ibid.*, p. 91.

<sup>93</sup> Maruani Margaret, *Les mecomptes du chômage*, Paris, Bayard, 2002, p. 93.

j) Catégories de temps partiel en France<sup>94</sup> en 2002

Temps partiel	Hommes	Femmes	Ensemble
-d'embauche	70%	49%	52%
-choisi pour les enfants	6%	34%	30%
- choisi pour d'autres raisons	24%	17%	18%

Source : DARES. Enquête emploi du temps de l'INSEE 1998, in Premières informations et premières synthèses, n° 8-2, février 2002.

## k) Travail à temps partiel selon l'âge, en France, 2001, en %

	Hommes	Femmes
15-24 ans	12	34
25-39 ans	4	29
40-49 ans	4	31
50-59 ans	5	31
60 ans et plus	20	42
Total	5	30

Source : INSEE, Enquête emploi, 2001

---

<sup>94</sup> ibid., p. 92.

l) Répartition des employés à temps partiel en sept catégories<sup>95</sup>

Temps partiel	Plutôt en phase d'insertion dans l'emploi	En emploi	Plutôt en phase de retrait d'activité
Plutôt contraint	-Hommes de moins de 25 ans -Hommes de 25-56 ans -Femmes de moins de 25 ans	- Femmes de plus de 25 ans effectuant plus de 15 heures par semaine - Femmes de plus de 25 ans effectuant moins de 15 heures par semaine	
Plutôt choisi		- Femmes de plus de 25 ans effectuant plus de 15 heures par semaine	- Hommes de plus de 56 ans

Champs : salariés du secteur privé, hors étudiants, à temps partiel en 1995, présents dans les enquêtes Emploi de 1995 et 1994. Source : enquêtes Emploi 1994 et 1995

En résumé, les tableaux précédents montrent que le travail atypique, dont fait partie celui de téléopérateur, prend de l'ampleur aussi bien au Canada (entre 1989 et 1994 la proportion de main d'œuvre qui occupait un emploi atypique est passée de 28% à 34%<sup>96</sup>) qu'en France (l'emploi atypique représente 24.9% de l'emploi total en 2001). Nous notons également que ce sont les femmes (en France plus de 80% des personnes occupant un

<sup>95</sup> Galtier Bénédicte, « Les temps partiels : entre emplois choisis et emplois « faute de mieux » », *Économie et statistiques*, n° 321-322, 1999, p. 68.

<sup>96</sup> Leah F. Vosko, Nancy Zukewich, Cynthia Cranford, Le travail précaire : une nouvelle typologie de l'emploi, *Perspective*, Hiver 2003.

emploi à temps partiel sont des femmes<sup>97</sup> et les jeunes qui sont les plus touchés, et ces données corroborent nos propos de départ selon lesquels les emplois de téléopérateur sont majoritairement occupés par des femmes et des jeunes.

Nous avons donc présenté dans leurs grandes lignes les débats autour des définitions des concepts de travail et de précarité, qui se trouvent au coeur de notre étude. À l'issue de cette recherche bibliographique, nous avons bien mis en évidence comme caractéristique principale de la précarité le manque de sécurité et l'impossibilité qui en découle d'assurer un avenir financier et professionnel en misant sur un emploi à long terme. Concernant la définition du travail, notre parti pris ethnographique nous rapproche sur l'essentiel d'auteurs qui, comme Florence Weber, privilégient l'idée que les individus eux-mêmes se font de leur activité.

---

<sup>97</sup> Maruani Margaret et Reynaud Emmanuèle, *Sociologie de l'emploi*, Paris, Repère, La Découverte, 2004

## **DE L'ETHNOGRAPHIE DU TRAVAIL**

Nous allons maintenant voir de plus près les débats d'ordre plus ethnographique sur ces questions de rapport au travail, à travers la lecture de plusieurs ethnographies du travail dans le secteur tertiaire.

Elton Mayo est souvent considéré comme le père de la sociologie du travail<sup>98</sup>. En 1928, il reprend la célèbre enquête sur le travail effectuée dans l'usine de la Western Electric et oriente la recherche vers « l'étude des facteurs extra-économiques, psychologiques et sociaux, de la productivité et de la satisfaction des ouvriers au travail »<sup>99</sup>. Mayo met à jour l'existence d'une organisation informelle entre les travailleurs au sein des ateliers, et il remet parallèlement en cause la conception des économistes classiques, selon laquelle les actions des travailleurs découlent de leurs intérêts économiques personnels. Il met surtout en évidence le fait que « les comportements des travailleurs - et d'abord leurs activités au travail - ne sont pas seulement déterminés par leurs aptitudes individuelles et leurs intérêts financiers personnels, mais dépendent pour une large part de leur insertion dans des groupes développant une organisation qui leur est propre, ainsi que de la relation de ces groupes

---

<sup>98</sup> Potocki Malicet, *Éléments de sociologie du travail et de l'organisation*, Economica, 1997.

<sup>99</sup> Donald Roy, *Un sociologue à l'usine*, Paris, Éditions La Découverte, 2006, p. 24.

avec l'encadrement <sup>100</sup>». Dans la lignée des recherches de Mayo sur la Western Electric, un courant d'ethnologie nord-américain s'engage dans la réalisation d'enquêtes mettant leurs méthodes d'investigation au service des entreprises<sup>101</sup>. Il s'agit de *La business anthropology* qui ne passera pas les frontières françaises où les recherches en entreprises restent dans une visée très académique<sup>102</sup>.

Plus tard, avec l'École de Chicago, c'est le nom de Hughes qui s'impose lorsque l'on se réfère à la sociologie du travail. Ce dernier se tient à distance du mouvement de *business anthropology*, ce qui marque l'originalité de ses contributions à l'étude du travail<sup>103</sup>. De plus, c'est à l'époque de manière « peu académique »<sup>104</sup> qu'il appréhende l'étude du travail, notamment autour des notions de « limitation de la production, dilemme de statut, erreur dans le travail, « sale boulot », routine, d'urgence et de carrière ». Ces notions, qui sont aujourd'hui classiques en ethnologie du travail, m'ont fortement inspirée et je les utilise à mon tour dans cette thèse où, suivant Hughes, je propose d'étudier le « drame social du travail ».

Revenons maintenant vers la littérature sociologique contemporaine d'inspiration ethnographique. Un courant de chercheurs affiliés à *La*

---

<sup>100</sup> Chapoulie Jean-Michel, *La tradition sociologique de Chicago*, Paris, Éditions du Seuil, 2001, p. 218.

<sup>101</sup> Flamant N et M Jeudy-Ballani, « Le charme discret des entreprises », *Terrain*, n°39, Septembre 2002, pp. 5-16.

<sup>102</sup> *ibid*

<sup>103</sup> Chapoulie Jean-Michel, *La tradition sociologique de Chicago*, Editions du Seuil, 2001, p. 218.

*business anthropology* étudie l'entreprise et son organisation dans un but de rationalisation du travail. D'autres s'intéressent aux comportements des travailleurs au sein de l'entreprise et, comme je l'ai mentionné antérieurement, ce sont principalement les ouvriers qui représentent la figure typique de l'étranger<sup>105</sup> qui ont attiré le regard des chercheurs. On pense notamment aux Hobos de Anderson, aux études de Donald Roy, à celle de Scharztz sur le monde privé des ouvriers, à celle de Linhart, dans *l'Établi*, mais aussi à celles de Beaud et Pialoux chez Citroën et de Hatzfeld<sup>106</sup> chez Peugeot. Si les ouvriers font depuis longtemps l'objet d'études, l'intérêt porté à d'autres travailleurs est plus récent.

En 1980, Latour plonge dans l'enceinte des laboratoires et y observe leurs résidents, les scientifiques. Arborio et Peneff intègrent quant à eux l'univers de l'hôpital. Avec Alonzo et Soares ce sont les caissières de supermarchés qui sont présentées, alors que Pinto et al. s'intéressent aux *équipiers* des *Fast-food* et que d'autres encore étudient les dactylos – Gardey<sup>107</sup> - les managers - Flamant<sup>108</sup>.

---

<sup>104</sup> Chapoulie.; *ibid* p. 231

<sup>105</sup> Flamant N et M Jeudy-Ballani, *ibid*.

<sup>106</sup> Hatzfeld, N, « La pause casse-croûte. Quand les chaînes s'arrêtent à Peugeot-Sochaux », *Revue Terrain* n° 39, 2002, pp. 33-48. Hatzfeld, N, « L'intensification du travail en débat. Ethnographie et histoire aux chaînes de Peugeot-Sochaux », *Sociologie du travail*, n°46, 2004, pp. 291-307.

<sup>107</sup> Gardey, Delphine, *La dactylographe et l'expéditionnaire. Histoire des employés de bureau, 1890-1930*, Belin, 2004.

<sup>108</sup> Flamant, N, *Une anthropologie des managers*, Paris, PUF, Coll. Sciences sociales et sociétés, 2002.



Pour l'essentiel – Schwartz et Weber font exception – ces recherches s'intéressent aux travailleurs dans l'enceinte de l'entreprise. Ainsi les équipiers des *Fast-food* sont observés en poste, les aide-soignantes dans l'enceinte de l'hôpital, les caissières sous les néons des grandes surfaces, les téléopérateurs dans leur box. Les recherches se concentrent alors sur les modalités d'exécution du travail, offrant une description de la tâche en tant que telle mais aussi des contextes dans lesquels elle est entreprise. Pour notre part, dans le cadre de cette thèse, nous nous intéressons aux travailleurs des centraux téléphoniques - que nous appelons les téléopérateurs - autant dans le cadre du travail proprement dit - lorsqu'ils sont sur les plateformes téléphoniques - qu'en dehors, avant et après le travail - chez eux, chez des amis, dans la rue, au café, mais aussi lors de leur pause, quand ils quittent le central. Nous nous sommes également intéressés d'une part au temps présent en côtoyant les téléopérateurs quotidiennement en poste, d'autre part lors de rencontres à l'extérieur des centraux où nous parlions du temps passé et futur. Ils détaillaient leur parcours professionnel et familial, confiant leurs projets d'avenir.

Avant d'en venir réellement à la présentation de notre recherche nous proposons dans un dernier détour de présenter deux points fréquemment abordés dans les recherches ayant pour sujet les employés du tertiaire. Il s'agit premièrement de la comparaison entre le travail des employés du secteur des services et de celui des ouvriers à la chaîne et deuxièmement

il s'agit des stratégies de résistance dont usent les travailleurs durant l'exercice de leur activité.

Caissière, téléopérateur, équipier, OS, même combat ?

Comparer les emplois du secteur des services avec celui des OS est un sujet déjà ancien<sup>109</sup> mais toujours d'actualité pour de nombreux auteurs qui s'intéressent à la ressemblance entre les nouveaux emplois du tertiaire et les emplois d'OS. Le sujet est si souvent évoqué que cela en devient étourdissant : taylorisme, fordisme, déqualification, travail à la chaîne, mais de quoi s'agit-il exactement ? Un retour aux bases s'impose afin d'être en mesure d'appréhender cette comparaison. Le taylorisme, nous le savons, est l'organisation scientifique du travail qui repose sur sa décomposition en tâches simples. Les ouvriers sont alors assignés à une seule et même tâche. Le fordisme affine ces méthodes, en introduisant le chronomètre afin de surveiller le temps d'exécution et de le contrôler grâce au convoyeur qui transporte les pièces : c'est la naissance du travail à la chaîne qui prive l'ouvrier de ses responsabilités, induisant la déqualification son travail. L'initiative devient mal venue, dans une organisation où la discipline et la ponctualité priment. Le *turn-over* se présente alors comme la première répercussion de cette transformation du travail. Les ouvriers se désintéressent de leur tâche et quittent de plus en plus facilement l'atelier. L'absentéisme gagne en importance.

Revenons maintenant à la littérature contemporaine qui, dans la lignée de Marx, met l'accent sur « l'exploitation <sup>110</sup> » des employés du secteur des services, en se livrant notamment à une comparaison entre le travail à l'usine et dans les nouveaux emplois du secteur tertiaire. Par exemple, Buscatto<sup>111</sup> décrit ainsi les emplois en centres d'appels : « Taylorisation, stress et pénibilité au travail, précarité, faible rémunération et flexibilité », et pose pour hypothèse que les centres d'appels sont des usines modernes et les employés en téléopération les nouveaux OS du tertiaire. Elle précise que l'activité des chargés de clientèle qu'elle observe est « parcellisée selon les principes tayloriens (...) Ils enchaînent donc des conversations téléphoniques anonymes, répétées et uniques. Les interactions téléphoniques suivent un déroulement informatique systématique et rigide ». Brochier interroge quant à lui les modalités d'exploitation de ces travailleurs et note que « le *Fast-food* essaie de réussir le pari de la plus grande exploitation assortie d'une forme de participation des travailleurs »<sup>112</sup>.

Nous notons que cette hypothèse du retour du taylorisme dans les nouveaux emplois du secteur tertiaire est aujourd'hui classique. Comme le note Di Ruzza, il n'y a qu'à voir la multiplication des articles aux noms

---

<sup>109</sup> Selon Alonzo c'est Pierre Roger qui dans le début des années 80 utilise ce terme « pour dénoncer l'informatisation des activités de bureau sur le mode de la grande industrie ».

<sup>110</sup> C'est le terme utilisé par plusieurs auteurs, Buscatto et Brochier.

<sup>111</sup> Buscatto Marie, « Les centres d'appels, usines modernes? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique », *Sociologie du travail*, n° 44, 2002, pp.99-117.

évocateurs : « « Centres d'appels téléphoniques : les galériens du tertiaire », « Les forçats des centres d'appels commencent à s'affranchir », « Derrière le yoyo boursier des valeur.com, les nouveaux esclaves de la téléopération », « Centres d'appels : les nouvelles usines du tertiaire? », « Centres d'appels téléphoniques : des relents de taylorisme », « Progrès ou surexploitation ; Temps moderne version internet » ». Cela dit, plusieurs auteurs s'efforcent de dépasser cette thèse de la résurgence du Taylorisme, comme Di Ruzza qui soutient que ce sont les conséquences néfastes des conditions de travail en centre d'appels en termes de santé qui rappellent les usines du modèle tayloriste. Comme Flichy et Zarifian, il considère que les connaissances dont on dispose au sujet de centres d'appels « conduisent à une vision nettement plus complexe » qui nécessite un renouvellement des concepts utilisés en sociologie du travail notamment. De même pour Cousin<sup>113</sup> il est important de dépasser les ressemblances évidentes avec le travail d'OS pour mettre à jour « les marges de manoeuvre dont les salariés s'emparent ». Quittant les plateformes téléphoniques pour les cuisines des *Fast-food* où les gestes sont décrits, ordonnés et chronométrés comme dans l'atelier industriel<sup>114</sup> nous voyons que le thème du Taylorisme est également

---

<sup>112</sup> Brochier Christophe, « Des jeunes corvéables », *Les actes de la recherche en science sociale*, n° 138, 2001.

<sup>113</sup> Cousin Olivier. « Les ambivalences du travail. Les salariés peu qualifiés dans les centres d'appels », *Sociologie du travail*, n°44, 2002, p. 510.

<sup>114</sup> Brochier Christophe, Opus cité.

présent. Selon Nkuitchou Nkouatchet<sup>115</sup>, les dirigeants des *Fast-food* poussent particulièrement loin la logique de division du travail, à tel point qu'ils représenteraient peut-être selon l'auteur « l'aboutissement du processus historique »<sup>116</sup>.

Poussons maintenant la porte des supermarchés. Sophie Bernard, Philippe Alonzo<sup>117</sup>, Alain Chenu ainsi que Bouffartigue et Pendaries soulignent eux aussi la ressemblance entre le travail des caissières et l'activité des OS de l'industrie. Bernard, précise que « la spécificité de l'activité des caissières réside dans le fait que ces dernières ont à gérer un double flux : celui des produits et celui des clients », ou encore l'auteur note que la caissière doit à la fois « satisfaire une logique de productivité industrielle et une logique de service »<sup>118</sup>, ce qui nous ramène d'ailleurs en centre d'appels où les téléopérateurs se doivent de répondre au plus grand nombre de clients tout en mettant l'accent sur « la logique de service », pour reprendre les mots de Bernard. Di Ruzza note quant à lui que le travail dans les centres d'appels est d'une part « hypertaylorisé » afin de maximiser les principes de division des tâches et de contrôle de l'exercice, et d'autre part « hypofordisé » car les interactions entre téléopérateur et répondant ne sont pas personnalisées. Enfin, pour Flichy et Zarifian, l'une

---

<sup>115</sup> Nkuitchou Nkouatchet, Raoul, *Le cercle vertueux de la précarité. Enquête chez Quick*, Contribution aux IXème Journées de sociologie du travail, Paris Novembre 2003.

<sup>116</sup> Ritzer, G, *The McDonaldization of Society*, California : Thousand Oaks, 1996.

<sup>117</sup> Alonzo, Philippe, « Les rapports au travail et à l'emploi des caissières de la grande distribution. Des petites stratégies pour une grande vertu », *Travail et Emploi*, n° 76.

des particularités du travail en central téléphonique comparativement à l'atelier industriel réside dans le fait que le téléopérateur réalise une tâche globale, au contraire de l'ouvrier qui opère une séquence du travail réalisée sur la chaîne. Cette particularité a pour conséquence qu'en central, ne pouvant remonter la chaîne comme à l'usine, aucun rattrapage n'est possible : « la qualité du produit est immédiate. »<sup>119</sup>

Précisons que cette appréhension du travail en central s'appuie sur un type de plateforme différent de ceux que nous avons eu l'occasion de côtoyer dans le cadre de notre enquête. Si en effet nous avons pu observer des principes d'hypertaylorisation - que nous présenterons ultérieurement -, il n'en fut pas de même avec l'hypofordisme. Nous verrons au contraire que, dans les centres où nous avons réalisé l'enquête, les textes de téléopérateurs étaient prédéfinis et il leur était expressément demandé de ne pas s'en écarter. Cette différence entre les modalités d'exécution du travail observé par Di Ruzza et celles que j'ai eu l'occasion de voir est de taille, et permet d'établir une critique fondamentale au sujet de la littérature sur les centres d'appels : comme pour les *Fast-food* et les supermarchés, les chercheurs appréhendent les centres d'appels dans leur ensemble sans les distinguer les uns des autres, omettant de mentionner la particularité de leurs sujets d'étude.

---

<sup>118</sup> Bernard Sophie, « Le temps de l'activité de la caissière : entre logique productive et logique de service », *Sociologie du travail*, n°47, 2005, p. 182.

Cette évidente hétérogénéité des types de plateformes téléphoniques n'est pas non plus représentée à travers les recherches effectuées depuis une dizaine d'années. Il y est pour l'essentiel toujours question des centraux du haut de l'échelle, de banques ou de compagnies d'assurance. On nous dit alors que le métier a changé et que le temps des centres d'appels crasseux est révolu, mais notre enquête nous empêche d'adhérer à cette idée. Ainsi l'originalité de ma recherche se situe aussi dans le type de central que j'ai étudié : ceux du bas de l'échelle, dont on ignore souvent l'existence.

Ainsi, il est visible que la comparaison entre le travail d'OS et celui d'employé du « nouveau » secteur des services est un axe d'étude relativement répandu. Le sujet est certes des plus intéressants, mais il est malheureusement essentiellement abordé autour de l'axe des conditions de travail. Comme nous l'avons vu c'est de ce point de vue que les chercheurs font le parallèle entre le taylorisme et les nouveaux emplois de service. Précisons tout de même que certains abordent brièvement la question de la satisfaction des employés, comme Brochier, Pinto et al. et Nkuitchou Nkouatchet. Quant à mon étude, elle s'axe davantage sur la recherche de similitudes entre l'appréhension du travail des ouvriers spécialisés et celle des employés du « nouveau » secteur tertiaire. Nous adoptons ainsi un point de vue plus général, posant un regard qui ne se

---

<sup>119</sup> Flichy Patrice, Zarifian, Philippe, « Les centres d'appels », *Rezeaux*, vol. 20, n° 114, 2002,

limite pas aux conditions mais qui explore plus globalement les représentations et les comportements, en particulier la mise à distance et la résistance.

Des stratégies de résistance mises à jour : l'exemple des temps de pause

Comme le note Buscatto, la sociologie du travail tend traditionnellement à mettre en évidence les stratégies de résistance des acteurs, comme le font les travaux de Donald Roy de l'École de Chicago, et ceux de Robert Linhart en France. Plus récemment, des chercheurs ont commencé à examiner les stratégies de résistance d'employés du tertiaire. Pensons à Peneff, Dodier, de Terssac et Strauss, mais aussi à Buscatto qui, dans son enquête ethnographique dans un centre d'appels haut-de-gamme (c'est-à-dire qui offre des conditions de travail supérieures à la normale : CDI, syndicat) souhaitait dépasser le point de vue devenu classique selon lequel les emplois du tertiaire ressemblent de près aux emplois d'OS, et observait pour ce faire les stratégies de résistance des téléacteurs. L'auteur mettait notamment l'emphasis sur ce qu'elle nomme la « résistance tolérable », au sujet de l'élargissement du temps de pause. Elle note ainsi que « les pauses officielles sont d'une durée de 20 minutes dans une journée de travail, mais durent le plus souvent quelques minutes de plus, notamment dans les périodes creuses ». Bien conscients de ces stratégies qui consistent par exemple à prendre « 1 à 2 minutes de pauses



« illégales » en laissant la touche *off* de leur ordinateur appuyée », les chefs de groupes les admettent dans la mesure du raisonnable, ce qu'indique le terme « tolérable ». Qu'il s'agisse de l'enquête de Linhart, de Cousin<sup>120</sup> ou de Bernoux<sup>121</sup>, nous voyons que les temps entourant les pauses sont appréhendés comme des espaces de liberté, espaces de transition offrant par définition davantage de souplesse en terme de contrôle dans la mesure où, plus difficiles à surveiller, ils facilitent les détournements de la règle. On retrouve ici des comportements d'écoliers de retour de récréation qui, étirant au maximum le temps de jeu, se comporteront selon les règles en vigueur dans la cours de récréation tant qu'ils ne seront pas de nouveau assis à leur pupitre. Pour notre part, nous avons également observé ce non-respect du temps de pause lors de notre terrain.

<sup>120</sup> « Entre l'hyper-rationalisation du travail définie par la direction et son accomplissement par les salariés, il existe des espaces de régulation et des compromis qui laissent aux conseillers de clientèle et aux chargés d'assistance des marges d'autonomie (Reynaud, 1997; Terssac, 1992; Buscatto 2002). Par exemple dans la téléphonie, là où il existe une comptabilité stricte du travail, les temps de pause excèdent le temps réglementaire, les temps de diversion dépassent les 6% et la disponibilité est loin d'atteindre le 90% exigés », O.Cousin, *Sociologie du travail*, 44, 2002, p. 510.

<sup>121</sup> Bernoux, Philippe, La résistance ouvrière à la rationalisation, *Sociologie du travail*, 21(1), 1979. Dans l'enquête de Bernoux c'est plus généralement l'ensemble de l'organisation temporelle que les ouvriers s'approprient en transformant les cadences de travail. Le règlement de l'usine « prévoit un rythme de travail fractionné heure par heure, et s'il s'agit d'un travail à la chaîne divisé en postes fixes. La réalité observée est tout autre. Sur telle ligne d'usinage, les compagnons « bourraient » toujours pendant les premières heures de travail – environ le premier tiers de la journée - ; durant cette période, tous travaillaient d'une manière intense, quasiment sans pause ni interruptions, pour produire le maximum ; dans le second tiers de la journée, le rythme devenait progressivement normal, c'est-à-dire conforme environ à celui prévu par le découpage horaire ; dans le dernier tiers de la journée, la quantité théorique de pièces étant usinée, plus personne ne travaillait », p. 76.

Développant une approche originale du thème à présent classique de la résistance des travailleurs, Prunier-Poulnaire voit dans les stratégies de résistance des travailleurs un comportement essentiellement inconscient, qu'elle nomme « stratégies de régulation » du travail et « stratégies de préservation de leur santé », cela dit certains l'abordent de manière plus ou moins originale. Par exemple, pour Prunier-Poulmaire, les stratégies de résistance des caissières, pour l'essentiel inconscientes, constituent des « stratégies de régulation » du travail ainsi que des « stratégies de préservation de leur santé ».

À notre tour, avec notre ethnographie en central téléphonique pour laquelle nous nous inspirons de près de l'étude de Linhart , à l'usine ainsi que des notions de ruses, de sale boulot et de carrières chères à Hugues, nous mettrons en évidence les diverses façons des téléopérateurs de jongler avec les règles imposées et les exigences en termes de productivité. Reprenant les termes de Bernard , nous évaluerons la distance entre la tâche et l'activité, la première correspondant « à ce qui devrait être fait selon les consignes », la seconde « à ce qui se fait réellement »<sup>122</sup>.

---

<sup>122</sup> Bernard Sophie, « Le temps de l'activité de la caissière : entre logique productive et logique de service », *Sociologie du travail*, n°47, 2005, p. 180.

## **LES CENTRES D'APPELS : CONTEXTE**

### ***Centres d'appels : de quoi parle-t-on ?***

Il existe plusieurs définitions des centres d'appels, selon que l'on aborde la question d'un point de vue économique, syndical ou professionnel, mais aussi selon la personne qui les énonce : de toute évidence le responsable marketing et l'employé intérimaire ne les appréhendent pas de la même manière. Comment donc peut-on définir le centre d'appels aussi appelé « centre de contact » ou « centre de relation client » ? C'est avant tout une structure professionnelle qui se charge de faire le lien entre une entreprise et ses clients à une ère où l'entreprise considère son client comme le bien le plus précieux.

Dans le cadre de ce travail, nous adoptons une définition plus générale: le centre d'appels, ou *call-center*, est un espace de travail qui se caractérise par son outil principal : le téléphone. Dans ces lieux souvent nommés « plateformes téléphoniques », des « individus » (ils ne sont pas tous employés) sont chargés d'établir le contact avec les clients de leur employeur à partir de l'outil téléphone. Leur tâche se limite pour l'essentiel à répondre au téléphone ou à émettre des appels afin de renseigner, vendre ou faire la promotion de produits, prendre un rendez-vous, sonder les habitudes de consommation ou les opinions, ou encore dépanner un

client éprouvant des difficultés avec son téléphone cellulaire, sa nouvelle télévision ou son vélo d'appartement.

Ces travailleurs sont appelés téléopérateurs, téléprospecteurs, téléconseillers, parfois « hot liners », chargés de clientèle, télé-enquêteurs, conseillers commerciaux relation-clientèle, ou encore téléacteurs et télévendeurs.

Les centres d'appels permettent aux entreprises d'être en lien avec leur clientèle, les consommateurs, à n'importe quelle heure du jour et de la nuit et n'importe quel jour, puisque nombre d'entre eux fonctionnent 24h sur 24h. Cela permet par exemple de commander une crème hydratante lors d'une insomnie, ou un nouveau carnet de chèque avant un départ précipité au petit matin. Ainsi, sans les inconvénients des déplacements, les entreprises recueillent un ensemble d'informations qui leur permettent de mieux cerner les caractéristiques de leurs clients pour leur proposer toujours plus de biens de consommation ou de service. Les centres d'appels sont implantés dans tous les secteurs de l'économie, mais c'est dans l'informatique, les télécommunications, les loisirs, la vente, la banque et les assurances qu'ils sont les plus présents. S'il n'y a qu'une dizaine d'années qu'ils ont pris leur essor en France<sup>123</sup>, il en est tout autrement sur le continent américain. Ainsi, aux États-Unis où la culture téléphonique est largement implantée depuis plusieurs dizaines d'années, les centres d'appels sont apparus dès 1960. Ce rapport au téléphone s'explique en

partie par la taille du pays où les distances à parcourir sont grandes, mais il existe aussi des raisons d'ordre économique. Par exemple, le coût des communications téléphoniques y est relativement faible comparativement à l'Europe. Notons à ce sujet que la facturation des communications locales sous forme de forfait mensuel favorise l'utilisation des lignes téléphoniques, et que de surcroît la majorité des entreprises prennent en charge les frais d'appel via un numéro commençant par 800<sup>124</sup>. Ainsi, la propension des Américains à utiliser leur téléphone a permis aux centres d'appels de se développer aux États-Unis et au Canada bien plus tôt qu'en Europe où cela n'a lieu que dans le courant des années 70 et 80, et pour commencer dans les pays anglo-saxons (Grande-Bretagne, Irlande). La France fut longtemps en retrait dans ce domaine, notamment à cause du fort attachement de ses citoyens à la relation en face à face dans les relations de service à la clientèle, mais aussi à cause du coût élevé des communications téléphoniques, que certains ont interprété parfois comme un manque d'incitation gouvernementale à l'implantation des centres d'appels.

À l'heure actuelle, la France a rattrapé son retard et se classe en 3<sup>ème</sup> position européenne après la Grande-Bretagne et l'Allemagne. Depuis 1996, les effectifs des sites de centres d'appels et des emplois ne cessent

---

<sup>123</sup> Cela dit dans le secteur de la vente par correspondance, de l'assistance pour les assurances et des annuaires les centres d'appels existent depuis au moins 30 ans.

<sup>124</sup> Numéro qui indique la gratuité des frais de communication.

d'augmenter. On y comptait 60 000 postes en 1997 et plus de 200 000 en 2004, ce qui signifie que 0.74% de la population active travaille dans ces centres. Le marché européen en général connaît lui aussi une forte croissance avec le doublement des sites en 5 ans : 11 000 en 1997 et plus de 21 000 en 2002. En 1999, l'Europe à elle seule totalisait 900 000 emplois de ce type. Pendant ce temps aux États-Unis, environ 5% de la population active travaille en centre d'appels sur les 1.7 millions de postes existant. Quant au Canada, les centres d'appels s'y développent également rapidement : entre 1995 et 2000 le secteur a connu une augmentation de plus de 200%. le nombre de centres d'appels passant de 4 044 à 13 400 et le nombre de postes d'agents de 146 593 à 513 000, ce qui signifie que 2.9% de la population active travaille en centre d'appels. Au Québec plus précisément on dénombre 2000 sites et 45 000 employés, soit 1.1% de la population active. Notons que 50% des centres d'appels du pays sont implantés en Ontario. À l'ouest, le Manitoba, l'Alberta et la Colombie-Britannique regroupent 28% des centres d'appels, le Québec 19% et enfin les provinces de l'Atlantique 5%.

Après les États-Unis et l'Europe, les pays en voie de développement se sont à leur tour lancés dans la téléopération. Certains d'entre eux se sont imposés comme centres névralgiques et sont aujourd'hui très présents sur le marché de la téléopération, comme l'Inde et l'Afrique du Sud<sup>125</sup>.

---

<sup>125</sup> On y compte 350 000 employés en centre d'appels.

D'autres, comme la Tunisie<sup>126</sup>, le Maroc et le Sénégal, développent petit à petit des sites, mettant en place un ensemble de structures politiques, économiques et technologiques afin d'attirer les centres d'appels. D'autres encore comme Madagascar, le Kenya ou la Côte d'Ivoire, voient de grands avantages économiques dans ce secteur et montrent une très forte volonté politique de le développer et de s'y imposer à moyen terme.

Les pays occidentaux pratiquent activement la délocalisation des centres d'appels. Ainsi, l'Angleterre et les États-Unis sont particulièrement attirés par l'Irlande du Nord et l'Inde, fournisseur de main d'œuvre anglophone bon marché. La France se tourne surtout vers le Maghreb et l'Afrique. Mais, qu'il s'agisse de compagnies américaines ou européennes, la motivation est la même pour tous : faire des économies, sachant que la main d'œuvre représente l'essentiel des coûts des centres d'appels. Les pays qui offrent une main d'œuvre de qualité au prix les plus bas partent avec un avantage certain. Mais deux autres critères déterminent le pouvoir d'attraction d'un site : l'état du réseau de télécommunication et les avantages fiscaux proposés par les gouvernements. Au total, c'est tout un ensemble de caractéristiques qui rendent ou non intéressants les sites étrangers. L'exemple de la Tunisie est édifiant : ce pays « offre des coûts globaux 35% moins élevés qu'en France ou dans d'autres pays

---

<sup>126</sup> Le premier centre d'appels francophone fut installé en 2000. En mois de 5 ans on compte

Européens. Et cela pour plusieurs raisons. Outre le fait que les communications sont facturées par Tunisie Télécom – l'opérateur public de téléphonie – aux centres étrangers au prix d'un appel local, les salaires sont trois fois moins élevés. Celui d'un débutant ne dépassant guère 360 dinars (250 euros), un téléopérateur local coûte, charges comprises, 450 euros par mois et travaille 40 heures par semaine (contre 1000 à 2000 euros et seulement 35 heures pour un Français) ». De plus, « la législation du travail, moins contraignante, autorise également le travail de nuit et le week-end sans dérogation et, surtout, sans surcoût salarial excessif, ainsi que les contrats à durée déterminée, permettant ainsi aux sociétés de mieux répondre aux variations d'activité. Les congés annuels ne dépassent guère trois semaines, et les candidats au recrutement sont, en majorité, des diplômés de l'université, maîtrisant le Français, et souvent l'Anglais, qui plus est sans accent. (...) Ces avantages sont d'autant plus intéressants que le gouvernement accorde des incitations fiscales »<sup>127</sup> de taille. Notons que les incitatifs financiers ne sont pas spécifiques aux pays en voie de développement. Au Canada par exemple, les provinces vantent les mérites de leur main d'œuvre pour attirer l'implantation de centres d'appels, notamment pour les entreprises américaines. Et si la majorité des centres est situé en Ontario, on assiste depuis quelques années à l'implantation de nouveaux sites dans d'autres provinces comme le Nouveau-Brunswick, qui a mis en place une structure économique

---

maintenant une cinquantaine de centres.



incitative, avec des « prêts-subventions » gouvernementaux destinés à la formation du nouveau personnel<sup>128</sup> pour les entreprises qui s'établissent dans la province.

En France, les mesures incitatives à l'implantation des centres d'appels furent, dans un premier temps, régionales, mais elles sont devenues nationales depuis peu. À la fin des années 90, les régions les plus touchées par la crise ont fait des ponts d'or aux centres d'appels. Elles ont aménagé de vastes locaux entièrement équipés, offert des réductions fiscales, instauré des zones franches, proposé des exonérations de charges et des fonds de soutien régionaux.<sup>129</sup> « Le conseil régional Nord-Pas-de-Calais a ainsi permis l'installation, près du campus universitaire de Villeneuve-d'Ascq, de deux gros centres d'appels - France Télécom Mobiles Services (FTMS), filiale de droit privé de France Télécom chargée de gérer le parc de portables Ola, et Atos, société sous-traitante pour France Télécom de son serveur d'accès Internet Wanadoo - en octroyant 3,7 millions de francs au premier et 4 millions au second »<sup>130</sup>. Depuis peu, devant l'évolution du phénomène de délocalisation des centres d'appels<sup>131</sup>, le gouvernement français se penche sur les moyens de limiter l'exode. En

<sup>127</sup> Ridha Kéfi, *L'intelligent.com*, 10 Avril 2005.

<sup>128</sup> Ainsi les premières années, quelques entreprises ont obtenu jusqu'à 11 000\$ par travailleur, puis plus récemment la subvention est passée à un montant de 5 000 à 6 000\$ par employé. Ruth Buchanan et Sarah Koch-Schulte, *Les femmes et le travail par téléphone : répercussions de la technologie, de la restructuration et de la réorganisation du travail sur le secteur des centres d'appels*, Septembre 2000, [http://www.cfc-swc.gc.ca/pubs/0662281586/200010\\_0662281586\\_2\\_f.html](http://www.cfc-swc.gc.ca/pubs/0662281586/200010_0662281586_2_f.html), Consulté le 22 avril 2005.

<sup>129</sup> Gilles Balbastre, Les nouveaux esclaves de la téléopération *Le Monde Diplomatique*, mai 2000.

<sup>130</sup> *ibid.*

2005 par exemple une nouvelle législation permettant le travail dominical dans les centres d'appels a été votée<sup>132</sup>.

### ***Quelques chiffres :***

Trouver des chiffres représentatifs du « phénomène » des centres d'appels n'est pas chose aisée. Au Québec, Statistique Canada, n'est pas en mesure de fournir de chiffres globaux puisque qu'il traite indépendamment les centres d'appels selon le secteur d'activité. Que cela soit en France ou au Canada, la catégorie « emploi en centre d'appels » n'existe pas<sup>133</sup>. Ainsi, nous ne pouvons assurer la précision de nos chiffres compte tenu du fait que qu'ils ont été glanés ici et là auprès de sources plus ou moins fiables, mais nous les présentons tout de même à titre indicatif.

Au Canada<sup>134</sup>, 47% des employés des centres d'appels sont âgés de 29 ans et moins, et composés à 70% de femmes. En termes de formation, 22% ont un diplôme d'études secondaires, 41% un diplôme d'études collégiales et 35% un diplôme d'études universitaires. Concernant les contrats de travail, 78% des employés déclarent un statut permanent

---

<sup>131</sup> En 2003, 7 700 emplois disparaissent dans ce secteur sur le territoire français et s'installent là où les législations relatives au travail facilitent l'exploitation des centres.

<sup>132</sup> Dans un premier temps cette mesure concerne uniquement les activités non commerciales.

<sup>133</sup> Notons que les centres internes s'avèrent plus difficilement retraçables que les centres d'appels externes et pour cause l'entreprise ne distingue pas systématiquement les employés du centre d'appels et ceux de l'administration ou des ateliers.

<sup>134</sup> Chiffre obtenu par Ruth Buchanan, Sarah Koch-Schulte pour leur étude *Les femmes et le travail par téléphone : répercussions de la technologie, de la restructuration et de la réorganisation du travail sur le secteur des centres d'appels*. Réalisant que Statistique Canada ne fait pas des centres d'appels une catégorie et ayant besoin de données chiffrées les chercheurs ont eux-mêmes réalisé

contre 22% en statut temporaire. De plus, 62% sont à temps partiel contre 38% sont à temps plein. Concernant les rémunérations, l'enquête de Ruth Buchanan et Sarah Koch-Schulte indique que si les salaires payés dans les centres d'appels sont supérieurs au salaire minimum, ils sont toutefois considérablement inférieurs au revenu d'emploi moyen canadien. Le salaire de départ moyen -- salaire horaire en l'occurrence -- du personnel permanent à temps plein se situe aux alentours de 12.80\$, ce qui équivaut environ à un revenu de 24 784\$ par année, alors que le revenu d'emploi moyen des Canadiens de toutes les catégories d'emplois travaillant à temps plein est de 37 556 \$. Dans la catégorie « Ventes et services » il est de 28 816 \$. Finalement, Ruth Buchanan et Sarah Koch-Schulte précisent que, dans leurs entretiens, « beaucoup d'employées et d'employés à temps partiel ou occasionnels dans les centres d'appels de Toronto, par exemple, ont déclaré des salaires initiaux variant entre 7\$ et 8.25\$ l'heure, taux qui ne figurent tout simplement pas dans les statistiques fournies par les gestionnaires ». Selon l'enquête Technocompétence<sup>135</sup>, « le salaire horaire moyen de base varie selon le secteur d'activité du centre de contact clientèle. Il est de 7.80\$ pour les centres qui se spécialisent dans les enquêtes et sondages, de 13.50\$ pour les centres de vente et télémarketing, de 14.50\$ pour les centres de

---

une enquête quantitative auprès des gestionnaires de centres d'appels du Nouveau-Brunswick, de Winnipeg et de Toronto entre mai et juillet 1998.

<sup>135</sup> Bassin de main d'oeuvre disponible au Québec pour oeuvrer dans un centre de contact clientèle, Perception de l'emploi d'agent, 2003.

service à la clientèle et atteint 17.50\$ pour les centres qui offrent un support technique à la clientèle »<sup>136</sup>.

Dans le cas français, nous disposons de davantage de chiffres grâce à une enquête effectuée par la CFDT. Selon cette source, 66% des employés des centres d'appels ont moins de 30 ans, alors que les plus de 50 ans représentent moins de 5%. Les femmes fournissent 72% des salariés des centres d'appels et l'on note que cette population est encore plus jeune, puisque 77% ont moins de 30 ans. Malgré leur jeune âge, 84% des salariés de centres d'appels ont quitté le domicile des parents et, parmi eux, 30% vivent seuls, 54% en couple. Seuls 27% déclarent au moins un enfant à charge. En termes de scolarité, 85% signalent avoir atteint un niveau équivalent ou supérieur au Bac et parmi eux, 58% ont au moins un Bac +2.

Du côté des conditions d'emploi, on note que 91% disent être titulaires d'un CDI. Toutefois, 24% déclarent un temps partiel, choisi pour 61%, imposé pour les autres. Au moment de l'enquête, 73% des répondants effectuaient leur premier emploi en centre d'appels et 62% reconnaissaient avoir déjà connu une période de chômage. Pour finir, 28% des enquêtés déclaraient que le manque de perspective professionnelle est la partie la

---

<sup>136</sup> Pricewaterhouse Coopers, *La situation des centres de contact clientèle canadiens : Une industrie en transition*, 2000.

plus difficile dans leur travail. D'ailleurs, 60% cherchaient un autre emploi et, finalement, seuls 23% pensaient rester à long terme en centre d'appels.

### ***Différents types de centres d'appels***

Les publications autour des centres d'appel se regroupent en deux catégories. D'un côté, les syndicats, journalistes et d'universitaires décrivent en général avec effroi les conditions dans lesquelles sont employés les téléopérateurs. De l'autre, le marché lui-même déploie une fervente activité, que ce soit les entreprises elles-mêmes qui, dans un but d'autopromotion, s'efforcent de revaloriser l'image peu glorieuse dont souffre leur secteur dans les médias et le grand public, ou encore les développeurs de logiciels de gestion des appels qui promeuvent leurs produits. Mais quels que soient les motivations des auteurs, ils font rarement état de la grande diversité que l'on trouve dans le monde des centres d'appels, en offrant plutôt une image monolithique. Il est surtout question des centres d'appel des entreprises de renom, les plus gros et prestigieux. Mais cela revient à ne montrer que la pointe de l'iceberg qui cache une toute autre réalité partagée par les téléopérateurs : sous-sol crasseux, téléphones défectueux, bruit, manque de lumière... Pire encore, on ne trouve jamais d'allusion aux centres clandestins qui œuvrent pour l'essentiel dans le domaine du don caritatif.

Nous donnons à présent un aperçu schématique des différences entre les centres d'appels. Tout d'abord, on distingue les centres selon qu'ils traitent les appels entrants - en général de clients déjà existants - ou qu'ils émettent des appels (appels sortants), dans le but de promouvoir un produit ou une bonne œuvre, ou dans le cadre d'enquêtes ou de sondages d'opinion<sup>137</sup>. Notons que certains centres combinent l'émission et la réception<sup>138</sup>. La seconde distinction entre les centres se fait selon qu'ils sont internes à l'entreprise ou externes, un sous-traitant prenant en charge la relation client de ses clients. Dans ces centres dits externes, deux téléopérateurs voisins peuvent sous-traiter des produits tout à fait différents : le premier sera par exemple chargé du service après vente d'une imprimante laser, alors que le second traitera des réservations de location d'automobiles<sup>139</sup>. En général, les téléopérateurs préfèrent travailler

<sup>137</sup> « Les centres d'appels entrants, ou centres de service à la clientèle, sont généralement considérés par les travailleuses et les travailleurs comme ceux qui offrent les emplois les plus recherchés, parce que ce sont des emplois plus faciles et mieux rémunérés. Par contre, les centres d'appels sortants, en particulier les centres de télémarketing, sont considérés comme moins intéressants, parce que les gens travaillent plus fort pour un salaire moindre (souvent il s'agit d'une rémunération au rendement) et que les entreprises s'en remettent principalement à du personnel occasionnel ou à temps partiel. Bon nombre de travailleuses et de travailleurs de centres d'appels sortants ont dit qu'ils aimeraient trouver un emploi dans un centre d'appels entrants.(...) Dans les centres d'appels entrants, les effectifs permanents à temps partiel étaient payés en moyenne 12.20\$ de l'heure, soit un peu moins que leurs collègues à temps plein, alors que, dans les centres d'appels sortants, les effectifs permanents à temps partiel touchaient seulement 6.93\$ l'heure, ce qui est presque moitié moins que le taux horaire à temps plein. Chez les employées et employés temporaires à temps partiel des centres d'appels entrants, le salaire horaire moyen passe, en fait, à 15\$ l'heure, alors que, dans les centres d'appels sortants, il diminue légèrement et passe à 6.75\$ l'heure », Ruth Buchanan et Sarah Koch-Schulte, *Les femmes et le travail par téléphone : répercussions de la technologie, de la restructuration et de la réorganisation du travail sur le secteur des centres d'appels*, Septembre 2000. Consulté le 22 avril 2005.

<sup>138</sup> En 1995, une étude du secteur portant sur l'ensemble du Canada a montré qu'il y avait un pourcentage beaucoup plus élevé de centres d'appels qui s'occupent à la fois d'appels entrants et d'appels sortants ils sont 48%, alors que 44% gèrent des appels entrants et seulement 8% des appels sortants.

<sup>139</sup> En France en 2002, 80% des centres d'appels sont internalisés.

pour des centres internalisés, qui permettent un sentiment minimum d'appartenance à l'entreprise. Ils trouvent en général plus de valorisation à travailler pour une chaîne de télévision renommée, une compagnie aérienne ou encore une marque de téléphonie, où, dans un rapport identitaire à l'entreprise, ils ont le sentiment de développer des connaissances spécifiques, contrairement à ceux qui sont affectés chaque jour à des tâches différentes dans les entreprises sous-traitantes.

### ***Les conditions de travail***

Le grand public commence à connaître la dureté des conditions de travail en centre d'appels, grâce à la multiplication d'émissions de radio et de télévision sur le sujet. Les téléopérateurs eux-mêmes, tout comme les syndicats, décrient depuis plusieurs années déjà le brouhaha omniprésent sur de grandes plateformes de travail, la constante surveillance des superviseurs, mais aussi la pression permanente à la « rentabilité » et la « vitesse d'exécution », les horaires irréguliers difficilement conciliables avec une vie de famille et les minces salaires. Toutefois, comme nous l'avons mentionné, les conditions de travail varient d'un centre à l'autre, et, si la cadence de travail rappelle « Les temps modernes » de Chaplin dans certains cas, dans d'autres des téléopérateurs plus spécialisés ne répondent qu'à une vingtaine d'appels dans le courant d'une journée.

La question de la précarité des conditions de travail qui pourtant, pour nous, est évidente, se révèle objet de discorde. On entend parfois que les centres d'appels offrent de belles opportunités professionnelles (avis que partagent du reste rarement ceux qui y travaillent). Ainsi, les résultats statistiques d'une étude effectuée au Québec au sujet des centres d'appels vont dans ce sens d'une remise en question du caractère précaire des conditions d'emploi en centres d'appels : l'étude SOM<sup>140</sup> indique que « la base salariale annuelle en centre d'appels oscille entre 22 100 et 31 000 dollars (entre 10.50 et 15.50 dollars l'heure) ». Avec cette « rémunération de départ moyenne de 22 100 dollars, les centres d'appels offrent », selon cette étude toujours, « un montant comparable à ce que gagne un titulaire d'un DEP neuf mois après la fin des ses études (21 500\$) ». De plus, « les deux tiers des personnes interrogées bénéficient, d'un horaire régulier, de type 9 à 5, et 80 % des agents travaillent 30 heures et plus par semaine »<sup>141</sup>. Dans le même esprit, Roger Allard a effectué une recherche sur la main-d'œuvre en centres d'appels dans la région de Montréal<sup>142</sup>, et il considère qu'il faut se méfier de « la mauvaise réputation des conditions de travail des centres d'appels » car, note-t-il, « les salariés dont la tâche consiste essentiellement à répondre à des appels extérieurs connaissent de meilleures conditions de travail que ceux

<sup>140</sup> Cité par Vincent Cormier, *Quartier libre*, 5 Septembre 2000, et effectué par un des centres d'appels les plus importants au Québec.

<sup>141</sup> Vincent Cormier, *Quartier libre*, 5 Septembre 2000  
<http://www.ql.umontreal.ca/volume8/numero1/societe.html>



affectés à la vente par téléphone ». Allard souligne que « sous l'appellation centres d'appels on trouve, par exemple, des compagnies de conseil en informatique dont les téléphonistes sont des ingénieurs rémunérés comme tels ». L'amalgame que Roger Allard dénonce entre les différents types de téléopérateurs tend effectivement à brouiller les pistes, permettant de cacher une réalité pourtant omniprésente : s'il est indéniable qu'il existe quelques situations relativement convenables en central téléphonique, il reste que la majorité des téléopérateurs subissent des conditions de travail d'une grande précarité. Notre étude de terrain laisse peu de doutes à ce sujet.

Cette précarité est d'ailleurs mise à jour par le fort taux de turn-over dont souffrent les centraux, qui de toute évidence peinent à conserver leur personnel. Au Québec par exemple, le taux de roulement des employés dans les centres d'appels est de 38,5 %, largement supérieur au taux de roulement moyen observé dans d'autres types d'entreprises<sup>143</sup>. Notons toutefois que ce taux de roulement recouvre de grandes disparités selon le type de centre d'appels et les tâches effectuées. Les deux graphiques suivants<sup>144</sup> permettent de mieux appréhender ce phénomène du turn-over.

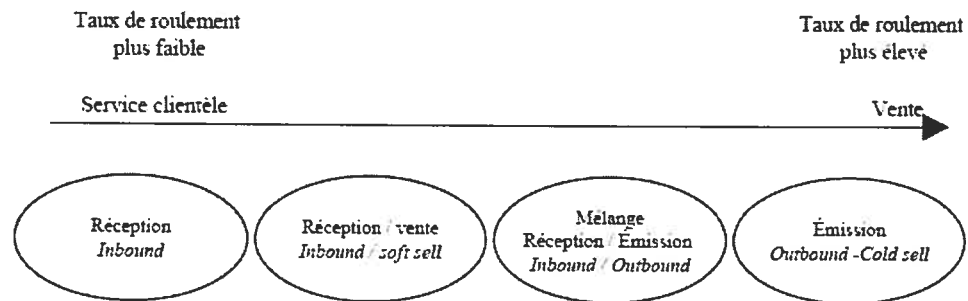
---

<sup>142</sup> Roger Allard, *Étude sur la main d'œuvre en centres d'appels dans la région de Montréal*, Direction de la planification et du partenariat, Emploi-Québec, Région de Montréal, Septembre 2000.

<sup>143</sup> « Centre d'appels les relents du Taylorisme, Le travail sous influence », *ANACT*, octobre 2000, pp. 15-16.

<sup>144</sup> Technocompétences, Avril 2002, Profil de la main d'oeuvre dans les centres de contact clients de l'industrie des TIC.

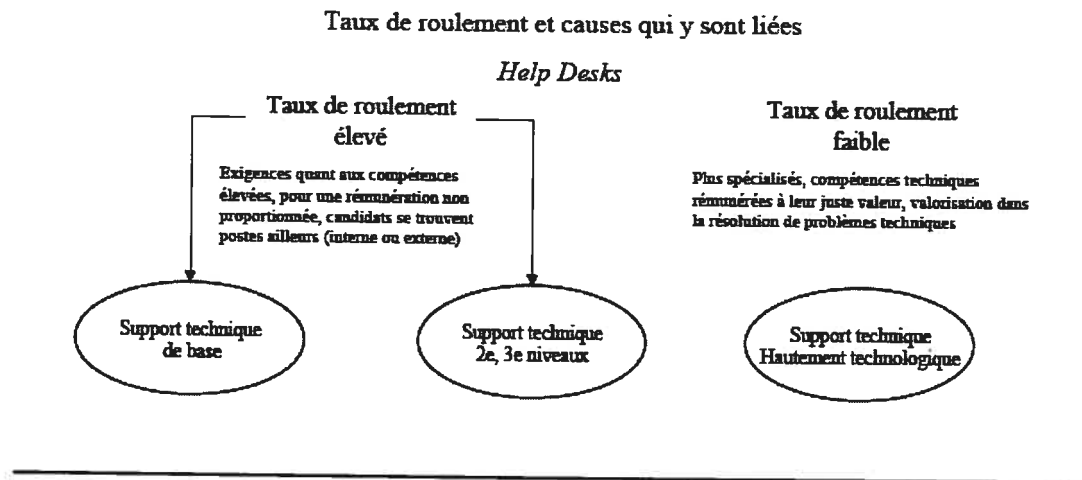
### Taux de roulement Centres de contact clients



Ainsi selon l'étude effectuée par l'équipe de Technocompétences, les raisons qui expliquent le haut taux de roulement dans les centres d'appels sont les suivantes :

- fort niveau de stress lié à la vente et à l'environnement de travail (tâches, mesures et évaluation continues, occupation téléphonique continue);
- pression liée aux résultats;
- attrait plus grand des services à la clientèle que la vente ;
- universitaires trouvant un emploi de gestion dans leur secteur d'études ;
- étudiants ayant terminé leurs études et poursuivant leur carrière ailleurs ;
- changement de poste dans le centre ou à l'intérieur de l'organisation ;
- salaires trop bas et avantages rares et limités.

Le graphique suivant indique quant à lui les raisons pour lesquelles les agents de Help Desks, aussi appelé Bureaux de support technique, quittent leur emploi.



### ***Différents « métiers »***

Les métiers des centres d'appels ne sont pas clairement définis, et la spécialisation dans l'un d'entre eux n'empêche pas l'embauche dans un autre. Il existe deux types de classification :

La première classification opère une distinction selon la nature de l'appel. Traiter des appels entrants ou des appels sortants est tout à fait différent, notamment parce qu'en termes hiérarchiques, les seconds sont bien mieux considérés par les téléopérateurs. À l'intérieur de la catégorie « appels entrants » on distingue trois métiers : l'après-vente et le conseil à la

clientèle, métier qui existe depuis longtemps en relation de face à face ; les métiers d'assistance, appelés aussi métiers de « hot liners », qui sont quant à eux liés à des services médicaux ou encore à l'acquisition de matériel high-tech ; en dernier lieu, on trouve les métiers « à spécialité financière et juridique » qui « permettent de gérer les conflits naissants et d'opérer le recouvrement d'impayés »<sup>145</sup>. La catégorie « appels sortants » constitue quant à elle une seule et unique famille de métiers spécialisés dans le démarchage et la prospection.

La seconde classification, qui rend mieux compte de la réalité des différents emplois en centres d'appels, compte 4 familles de métiers<sup>146</sup> : le secteur du support client (banque, assurance, hot-line informatique) ; le commercial (réservation ,commande, vente, prospection) ; les enquêtes et sondages ; et enfin les téléservices (club d'abonnés, numéros verts, téléphonie sociale<sup>147</sup>).

### ***La question de la formation***<sup>148</sup>

Nombreux sont ceux qui s'interrogent sur la possibilité d'attribuer le statut de métiers aux emplois en centres d'appels et c'est d'ailleurs, rappelons-le, l'un des axes centraux, implicite ou explicite, lors des entrevues que j'ai menées avec des téléopérateurs. C'est pourquoi nous ne nous

<sup>145</sup> *Les centres d'appels*, L'observatoire de l'ANPE, Juin 2001.

<sup>146</sup> « Les centres d'appels au bout du fil », *Courrier Cadres*, 15 Octobre 1999, n° 1319, pp. 14-15.

<sup>147</sup> Termes empruntés à Guillaume Delinières, *La construction sociale d'une profession ou d'un métier au travers de son évaluation identitaire. Essai sur l'activité de téléopérateur en France*, Mémoire de DEA en sociologie Industrielle, sous la direction de Pascale Trompette.

prononcerons pas pour l'instant sur cette question. Cela dit, il semble intéressant d'aborder dès maintenant le sujet connexe de la formation professionnelle et ce, bien que nous ne nous soyons pas encore prononcé sur le fait qu'il s'agisse en effet d'une profession.

L'idée de formation pour les téléopérateurs soulève immédiatement les questions suivantes : à quoi peut-on les former ? Quelles sont les connaissances ou les qualités requises pour de telles activités ? Sont-elles « enseignables » ? Nous traiterons de ces questions ultérieurement, mais dès maintenant notons que dans les centres d'appels externes, les contrats changent constamment. Ces centres font affaire avec des dizaines de clients qui eux-mêmes vendent divers produits. L'une des critiques récurrentes des téléopérateurs tourne d'ailleurs autour de ce manque de formation. Malgré leur vocation à dépanner les clients, il n'est pas rare que les téléopérateurs ignorent presque tout du produit qu'ils représentent. On leur fournit un texte auquel ils sont tenus de « coller » quelle que soit la réclamation du client, qui peut à juste titre s'énerver s'il a le sentiment d'avoir affaire à un interlocuteur incompetent<sup>149</sup>. En France comme au Québec<sup>150</sup> il existe depuis peu des formations dédiées aux

---

<sup>148</sup> En termes d'identité de métier et de professionnalisation de l'activité, la question de la formation est très importante. Voir Dubar et Christophe Delignieres.

<sup>149</sup> Incompétence voulue par l'entreprise.

<sup>150</sup> Au Québec 50 % des centres d'appels exigent une scolarité minimale de secondaire V et 32 % une formation collégiale.

Voici une liste des type de formations disponibles au Québec (liste établie par Technocompétences, Avril 2002, *Profil de la main-d'oeuvre dans les centres de contact clients de l'industrie des TIC*):

métiers de la relation client, qui délivrent des certificats, un Bac professionnel nommé "Relation Client", un DEUST<sup>151</sup> de téléconseiller ou encore une licence professionnelle nommée « Téléservice ». Ces formations proposent notamment aux futurs téléopérateurs de développer les compétences relatives à la communication orale. Il s'agit par exemple d'apprendre à gérer la relation client à distance en émission et réception d'appels, à maîtriser les situations difficiles par téléphone, à acquérir des notions minimales de culture générale en informatique, marketing, gestion commerciale. Les prérequis pour suivre la formation sont une bonne élocution, de l'autonomie, la maîtrise de soi, une accroche commerciale et du dynamisme. L'école pionnière en France dans le domaine présente sa formation comme une étape indispensable qui permettra au futur téléopérateur de « savoir utiliser simultanément l'outil téléphonique spécifique et l'outil informatique de manière rapide et efficace, savoir écouter, informer le client vite et de manière fiable. Maîtriser au mieux les techniques de vente et de négociation par téléphone ne s'improvise pas ». En Inde et en Afrique, les téléopérateurs d'entreprises délocalisées

---

Dix établissements d'enseignement de niveau collégial offrent de la formation relativement au travail d'agent dans des centres de contact clientèle : 1) les postes d'agents de centres d'appels; 2) les postes d'agents en service à la clientèle; 3) les postes d'agents en téléservice et télémarketing. La région de Montréal compte quatre établissements, alors que les régions de Lanaudière, du Centre du Québec, de la Mauricie, de l'Estrie et de Québec se partagent les autres établissements. Les formations s'adressent tant aux centres de contact clientèle qu'aux personnes qui désirent poursuivre une carrière dans cette industrie. Les formations donnent accès à une Attestation d'études collégiales. Certains établissements sont associés à Emploi-Québec pour offrir la formation aux prestataires de l'assurance-emploi et de la sécurité du revenu. Outre les établissements d'enseignement, il existe des entreprises d'entraînement permettant aux candidats potentiels d'exercer le travail d'agent dans un centre de contact clientèle afin de vérifier leur intérêt envers ce type d'emploi.

<sup>151</sup> Diplôme d'Études Universitaires Scientifiques et Techniques.

reçoivent une formation destinée en premier lieu à cacher autant que possible leur situation géographique. Ils apprennent donc à parler l'anglais ou le français sans accent et reçoivent une formation de culture générale relative aux pays concernés, mais aussi des repères plus locaux et quotidiens, qui donnent au client une illusion agréable de proximité. Ainsi ils doivent être capables de parler du dernier match de football, des mésaventures des princes d'Angleterre ou encore des dernières déclarations publiques du président américain.

## **MÉTHODOLOGIE**

« Le premier objet de l'enquête n'est pas de répondre à des questions mais de découvrir celles que l'on va se poser, et il faut, pour cette simple découverte, du temps : le temps de comprendre où sont, dans l'univers des enquêtés, les problèmes et les enjeux, de parvenir à une perception suffisante de leur vie pour dégager ce qui vaudrait la peine d'être étudié »<sup>152</sup>.

### ***Naissance de la recherche***

Suite à mon DEA s'est posée naturellement la question de la poursuite de mes recherches. Allais-je ou non entreprendre un doctorat ? Pourquoi préparer une thèse ? Je ne trouvais pas de réponses évidentes, mais ressentais néanmoins le besoin de retourner sur le terrain, en approfondir ma compréhension ou découvrir un autre milieu. Pourtant je ne pouvais oublier complètement les difficultés rencontrées quelques mois plus tôt, lorsque j'avais passé de longs mois dans la rue à la recherche de ceux avec qui je menais une enquête sur le mode de vie des squeegees dans le centre ville de Montréal. Parler de « passion du terrain » serait trop fort dans la mesure où j'éprouvais un sentiment mêlé de plaisir, de découragement et de lassitude : plaisir des jours où je sentais que je parvenais enfin à intégrer le milieu de la rue, lorsque les mots de mes



interlocuteurs prenaient sens et que je percevais l'intérêt de mon enquête ; mais lassitude lorsque les squeegees n'étaient pas au rendez-vous, que je ne reconnaissais plus les visages des jeunes de la rue car ceux avec qui j'avais tissé des liens avaient soudainement quitté la ville. Cependant, lors de l'exercice d'écriture, mes données prenaient un sens, fournissant des éléments de réponse à l'éternelle et angoissante question de l'intérêt de la recherche. L'errance dans la rue et l'ennui prodigieux dans le box d'un central téléphonique ont souvent suscité cette interrogation récurrente : « qu'est-ce que je fais ici ? ». Combien de fois ai-je ainsi ressenti ce que Schwartz nomme « ce sentiment de flotter sans orientation cohérente, cette impression de ne pas comprendre »<sup>153</sup>, sentiment et impression nécessaires, selon ce dernier, à la démarche ethnographique. Pourtant, lors de la mise en forme de mes notes d'observations et de la transcription des mots de mes interlocuteurs, la démarche de la recherche de terrain et son caractère laborieux trouvaient finalement leur justification. Combien de semaines à observer des détails du quotidien, combien d'heures interminables à épier dans le central téléphonique ces petits riens du tout qui font le tout ? On ne remarque plus les gestes répétés cent fois, qui sont pourtant d'une grande richesse. Percer cette apparente évidence est le mot d'ordre en situation d'enquête, et ce fut de fait le moteur essentiel qui me poussa à entreprendre cette

---

<sup>152</sup> Schwartz Olivier, «L'empirisme irréductible», in: *Le hobo, sociologie du sans abri*, Nels Anderson. Nathan, Essai et recherche, Paris, 1993, p. 281.

<sup>153</sup> *ibid.*

thèse de doctorat. La rue était depuis deux années mon lieu d'enquête :

je m'étais dans un premier temps intéressée au mode de vie des gens qui travaillent dans la rue, et l'année suivante j'avais observé plus précisément l'organisation territoriale de ces jeunes de la rue. J'en étais maintenant sortie, et pourtant j'y errais toujours à la recherche du Sujet.

La question de la place du travail dans les trajectoires de vie précaires, sur laquelle je m'étais penchée dans le cadre de ma maîtrise au contact des jeunes de la rue, n'était pas résolue pour moi. C'est pourquoi est née l'idée de jouer les ethnologues d'entreprise sur le model de Hugues, Roy et Linhart. Et c'est finalement la rencontre déterminante avec Sylvie, téléopératrice d'une cinquantaine d'années, qui m'a vraiment guidée vers les sous-sols des centraux téléphoniques. Je prévoyais d'effectuer un terrain de plusieurs mois et gardais en mémoire la difficulté des enquêtes dans la rue, tant à cause du climat montréalais que du spectacle quotidien de l'extrême précarité auquel j'avais été confrontée quotidiennement. C'est pourquoi, choisissant de monter d'un cran dans la hiérarchie des statuts professionnels et des petits boulots, je suis passée de la vente de service à la sauvette (laver les fenêtres des voitures) au petit boulot « salarié ». Dans un premier temps il n'était pas évident que j'axerais ma recherche sur le bas de l'échelle des emplois en central téléphonique. À vrai dire, je ne connaissais pas l'étendue de la gamme des emplois de « téléopérateur ». Je découvrais d'ailleurs rapidement que cette

appellation (téléopérateur) recouvre une large réalité et, involontairement, en entamant mon enquête auprès de Sylvie qui travaillait au noir pour une fondation, j'orientais mon regard vers les situations d'emploi les plus précaires sur le marché du télémarketing.

### ***Les débuts du terrain***

J'ai connu Sylvie avant de débiter cette recherche, à travers des amis communs. Nous nous étions rencontrées à plusieurs reprises sans nous porter d'intérêt particulier. Je me souviens très bien du jour où je lui ai demandé ce qu'elle faisait dans la vie, et, sans que je m'en doute, cette question marqua le début de cette recherche. Je revois son curieux sourire à l'énoncé de ma question, et l'impression immédiate d'avoir fait preuve de maladresse. Les rares fois où nous avons échangé quelques mots, Sylvie m'avait parlé de sa passion pour la peinture et le chant, et j'avais eu l'occasion d'assister à un concert qu'elle donnait. En lui demandant non pas comment elle gagnait sa vie, qui était finalement la question que je me posais, mais ce qu'elle « faisait dans la vie », je sous-entendais d'une certaine manière que ses activités artistiques n'avaient qu'un statut d'amusement, et leur déniais tout le sérieux et le respect que leur attribuait Sylvie. Lors de nos premières rencontres Sylvie ne souhaita pas parler de son travail, qu'elle estimait peu intéressant, et surtout peu valorisant. Elle me confia plus tard, lorsque la confiance se fut installée, qu'elle avait craint mon jugement au sujet des conditions clandestines dans lesquelles elle

gagnait sa vie. Elle se dévoila davantage, montrant comment elle avait fini par voir dans ce travail selon elle sans intérêt le moyen de faire la preuve de ses capacités de débrouillardise, et c'est ainsi qu'elle commença à me dévoiler ses nombreuses et souvent brillantes stratégies pour détourner l'activité à son avantage.

Face aux réticences de Sylvie dans les premiers temps, je me demandais ce qui pourrait mener les acteurs de l'enquête à répondre à mes questions. Comment pourrais-je leur faire accepter le jeu de l'entretien ? Pourquoi réfléchiraient-ils à leur situation souvent difficile pour m'en parler par la suite ? Présenter son enquête, les intérêts de la recherche, solliciter la participation des acteurs, sont une pratique délicate qui place le chercheur dans une situation périlleuse, car sans répondants, pas d'enquête ! Je me souviens, à mes débuts en sociologie, de la nervosité que suscitait chez moi le temps de la sollicitation. Il me semblait toujours artificiel – et cette impression perdure aujourd'hui dans une certaine mesure - de m'asseoir, magnétophone en main, devant un interlocuteur dont j'espérais obtenir des confidences, tel un chasseur à l'affût du gibier. Le chercheur attend l'information forte qui donnera du sens à son enquête.

Il était pour moi évident, au début de cette recherche, que je devais prendre le temps de parfaire ma connaissance du milieu des centres d'appels avant d'entamer des entretiens formels. Je voulais dans un premier temps découvrir ce qui valait la peine d'être étudié, pour reprendre

les mots de Schwartz. Et je voulais convaincre mes collègues de participer à la recherche par mon attitude volontaire et passionnée, faisant preuve d'un réel intérêt, et non pas en attendant d'eux des déclarations chocs. C'est pourquoi il me semblait nécessaire, pour entamer la recherche, d'intégrer le milieu en y réalisant une observation participante, et prendre le temps de me familiariser avec les centraux et leurs occupants.

Pour cette enquête, je me suis inspirée des méthodes ethnographiques dont la caractéristique principale est de mener un terrain sur une longue durée<sup>154</sup>. Ainsi, le temps devenant le maître mot, je me donnais la chance de me familiariser avec le milieu que j'étudiais, et je multipliais mes chances « d'être là au bon moment »<sup>155</sup>, tout en ayant conscience de la particularité des moments vécus. Être présente durant plusieurs mois sur le terrain me permettait d'optimiser mon appréhension des événements observés. Le risque de prendre pour argent comptant une interaction extraordinaire s'amenuisait avec le temps et mon regard d'observateur se transformait : il s'affinait.

M'impliquant sur le terrain, je prenais le temps d'observer et de prendre pour information le perçu et non pas uniquement le vu et l'entendu<sup>156</sup>, car la force de l'enquête de terrain dans la durée est de permettre d'attraper

---

<sup>154</sup> *ibid.*

<sup>155</sup> *ibid.*

au vol ce que Laé nomme « des petits bouts de réalité », (...) « des choses perçues sans être dites, des choses senties sans être vues, des choses informes, informelles, ou informulées qui surviennent en désordre ». Et si certains critiquent ces sources d'information informelles qu'ils qualifient de subjectives, d'autres au contraire les encouragent, comme Favret-Saada<sup>157</sup> et Laé et Murard<sup>158</sup>, selon qui le réel est justement ce qui « touche les perceptions, provoque sensations et impressions, fait intrusion, embarrasse »<sup>159</sup>. Ce type de données sur le long terme furent de très bonnes sources d'informations dans le cas de ma recherche.

Pourtant, la durée ne saurait être suffisante. Je courais le risque de « m'endormir » à mon poste, de ne plus porter attention aux petites choses quotidiennes, les considérant trop rapidement banales et dépourvues d'importance. Suivant en cela les conseils de Schwartz<sup>160</sup> je me suis alors fixée pour objectif de changer d'angle d'observation, en passant du rôle de participant à celui d'observateur, consciente des bienfaits de la familiarité, qui me permettaient un engagement réel dans mon activité de téléopératrice et dans les relations que j'entretenais en central. Je m'efforçais toutefois de revenir de temps à autre sur cet engagement, de rebondir, pour reprendre les mots de Schwartz, selon qui c'est le rebond

---

<sup>156</sup> Laé Jean-François, Numa Murard, « Écouter-voir. L'empirisme au risque des perceptions », *L'homme et la société*, n° 115, Janvier-Mars 1995.

<sup>157</sup> Favret-Saada Jeanne. « Etre affecté », *Gradhiva*, n°8, 1990

<sup>158</sup> Ibid.

<sup>159</sup> ibid, p. 16.

<sup>160</sup> Schwartz Olivier, Opus cité.

qui caractérise le travail du chercheur : « le pari de l'enquête »<sup>161</sup>. C'est ainsi qu'après plusieurs semaines dans un bloc de téléopérateur j'acceptais d'être promue l'espace de quelques jours à des tâches administratives aux côtés de superviseurs, ce qui rendait possible l'observation de mes collègues affairés à leur propre tâche.

Le temps, maître mot de l'enquête, fut aussi pour moi un moyen de me faire accepter par le milieu en montrant que « *j'étais prête à payer de ma personne, à prendre ma place dans les tâches, les activités, les échanges réguliers du groupe, ou bien à m'engager dans des interactions ou dans des rôles qui me délogaient de ma position d'observateur* »<sup>162</sup>. Considérant que, « c'est dans le temps, encore, que se fabriquent pour le chercheur, son statut, les modalités de son acceptation, selon un mouvement qui est à la fois d'ajustement aux attentes et aux limites qu'il rencontre, et d'assouplissement de celles-ci au fur et à mesure que sa position se banalise »<sup>163</sup>. En effet, nombre de mes collègues dépréciaient leur travail et refusaient de s'en faire les porte-parole. Par ma présence quotidienne dans le central, je gommais de semaine en semaine mon statut de chercheur auprès de ceux devant qui je m'étais démasquée, me glissant peu à peu dans la peau d'un téléopérateur comme les autres.

---

<sup>161</sup> « L'enquête est un pari : enquêter, c'est parier que l'on pourra jouer avec le paradoxe de l'observateur, que l'on saura à la fois s'en servir et s'en libérer partiellement. Il faut faire ce pari, tout en sachant qu'il ouvre sur un espace d'incertitudes aux issues partielles et approximatives. C'est l'empirisme de l'ethnographie », Schwartz Olivier, Opus cité., p 280.

<sup>162</sup> Schwartz Olivier, Opus cité., p. 270.

<sup>163</sup> *ibid.*

Notons que cette démarche fut grandement facilitée par la présence des téléopérateurs amateurs dans le central, due à l'important turn-over qui, comme on l'a vu, caractérise le travail en central. Quelques jours à peine après mes débuts, sans pour autant être une ancienne, je quittais déjà le statut de nouvelle pour faire partie des réguliers.

Au bout de quelques mois, je décidais d'entamer la seconde partie du terrain qui consistait à réaliser des entrevues auprès de mes collègues téléopérateurs. Je quittais donc le central afin de ne pas mener de front le travail en central et la réalisation d'entrevues de type biographique. Ayant déjà commencé les entrevues avec l'équipe de téléopérateurs de la fondation « Pour l'amour des enfants », et m'appuyant sur d'autres expériences d'enquête, je savais qu'en situation d'entrevue les relations entre enquêteurs et enquêtés évoluent parfois rapidement, notamment lorsqu'on aborde des questions à la frontière de l'intime. Il s'établit alors une curieuse relation entre l'ethnologue et l'acteur : l'un se livre, l'autre écoute, d'une écoute qui ne peut, ne doit pas rester de glace. Une complicité s'installe dès lors que la question de l'intime prend une place importante. Je souhaitais donc éviter un dangereux mélange entre ces relations intimes basées sur la confiance et les relations de travail que j'entretenais jusqu'à maintenant avec mes collègues. Bien évidemment, on ne peut tracer de frontière nette, avec d'un côté la relation professionnelle et froide, de l'autre la relation d'enquête personnelle et chaleureuse. Dans



un premier temps, il m'a fallu développer les relations en central avec mes collègues afin de préparer le terrain des entrevues biographiques. Il ne suffit pas de quitter les murs de l'entreprise pour ceux d'un logement ou d'un bistrot pour que la confiance s'instaure et que le ton se transforme. Il faut du temps, de l'écoute et de la délicatesse - nous y reviendrons - mais je restais toujours consciente de la difficulté de jongler sans trop de maladresse entre les différents rôles. De plus, je considérais importante la notion d'exclusivité et me méfiais du sentiment de trahison que risquait d'engendrer chez mes collègues le fait que je réalise des entrevues avec plusieurs personnes. Par exemple, certains des téléopérateurs que j'ai longuement rencontrés ne s'entendaient pas entre eux, voire même entretenaient des relations conflictuelles. Lors de nos entretiens, il est arrivé qu'ils me livrent certains ressentiments personnels, ce qui confirma mon pressentiment mentionné plus haut au sujet de la difficulté de mener de front relation professionnelle et relation d'entrevue de type biographique. Il fut d'ailleurs tout à fait troublant de constater à quel point la question du travail s'entremêle avec des questions de l'ordre de l'intimité, en rapport au couple, à la famille, à la réalisation de soi.

#### Se présenter et présenter la recherche

Obtenir ou non la participation à ma recherche, je n'avais aucun doute à ce sujet, dépendrait de la manière dont j'aurais présenté cette sollicitation. Et même si mes collègues des centraux acceptaient de me parler, encore

faudrait-il qu'ils dépassent un discours de circonstances. Avant mon embauche, je pensais qu'il me suffirait d'intégrer l'équipe des téléopérateurs du central. Mais je réalisais vite que cette notion de groupe n'existait pas réellement et qu'entre eux, durant les pauses, les téléopérateurs échangeaient sur des sujets généraux mais n'abordaient jamais de questions personnelles ni relatives à leur travail. Ainsi je me trouvais dans un nouveau type d'observation participante : il n'était pas possible d'intégrer un groupe puisque de toute évidence il n'y en avait pas ! Les jours passant, je remarquai bien quelques clans ici et là. Quotidiennement, à tâtons, je m'approchai discrètement, et établissai le contact avec certains. Ces premiers jours d'observation m'en dirent long sur le fonctionnement du central, avec ses règles implicites et les interactions qu'il abrite. Ayant pour objectif de présenter la recherche à mes collègues et de solliciter leur participation, je devais avant cela me présenter, ce qui se révéla plus compliqué que je ne le pensais. S'il était clair que je ne dévoilerais pas mes intentions aux équipes dirigeantes, qu'en était-il de mes collègues ? Que dire, à qui, et pourquoi ? Pour répondre à cette question, remontons dans le temps avant l'embauche, au moment de la recherche d'emploi.

## ***Chronologie de l'enquête : miser sur le temps***

### Petites annonces et recherche d'emploi

La question de la recherche d'emploi s'est posée dès l'élaboration du sujet de cette thèse. Comme je l'ai déjà mentionné, je tenais à passer plusieurs mois sur le terrain. Ainsi pour définir mon sujet je cherchais avant tout un terrain. Dans ce but, j'évaluais les avantages et inconvénients des différents emplois que je pourrais occuper : vendeuse de frites chez McDonald's ou un concurrent, caissière de supermarché, téléopératrice ou serveuse. J'ai opté pour les centres d'appels qui attiraient particulièrement ma curiosité dans la mesure où ils sont fermés sur eux-mêmes. Si on a souvent l'occasion d'observer le travail des serveuses et caissières en se rendant dans des *Fast-food* ou au supermarché, la vie des téléopérateurs reste en grande partie cachée à qui n'exerce pas cette activité. En outre mes rencontres avec Sylvie avaient vivement piqué ma curiosité.

J'entamai ma recherche d'emploi en télémarketing par quelques gros centre que je connaissais de réputation. Tous sans exception me demandèrent de leur envoyer un curriculum Vitae, et je rencontrais mon premier écueil méthodologique : quel type de CV envoyer, quelles informations donner, que taire ? Mon CV universitaire était l'assurance de ne pas être embauchée, mais je n'étais pas à l'aise avec le mensonge et la composition d'un personnage fictif, n'ayant pas une grande confiance en

mes capacités de comédienne, et convaincue que je jouerais maladroitement mon rôle une fois sur scène. Je préparai donc un CV mariant vérité et omission, me présentant comme une ancienne étudiante en sociologie d'un niveau de 3ème année universitaire, et je dressai la liste des différents petits boulots que j'avais exercés par le passé. Je ne prétendais pas avoir travaillé en central téléphonique, mais misais plutôt sur une vraie expérience de 2 mois en tant que standardiste-réceptionniste. J'envoyai mon CV (semi-fictif) à différentes entreprises et l'apportai en main propre à d'autres. Après quelques semaines sans réponse, je décidai de changer de stratégie et épluchai méthodiquement les petites annonces des journaux populaires, y découvrant une grande quantité d'offres d'emploi en centres d'appels<sup>164</sup>. Mais la plupart exigeaient le bilinguisme et de l'expérience en vente, et cette deuxième tentative ne fut pas plus couronnée de succès que la première. Surmontant un certain découragement, je tirais des ces échecs des enseignements sur le milieu et la hiérarchie des emplois en central, réalisant avant tout que je ne pouvais pas prétendre occuper n'importe quel poste, certains étant prestigieux et réservés aux personnes d'expérience. Passant outre la faible qualité de mon expression en anglais, je me présentai dans une entreprise de sondage à la recherche d'interviewers bilingues.

*Les locaux se trouvent au centre ville, au 4<sup>ème</sup> étage d'une tour. Sur la porte, une petite affiche plastifiée avec le nom de l'entreprise. Je sonne, et*

---

<sup>164</sup> Voir annexe.

*la porte s'ouvre automatiquement. Personne ne m'accueille. J'ai le temps de jeter un coup d'œil circulaire aux lieux et à ses occupants. La salle est bruyante, et il semble que les gens se déplacent librement. Les interviewers sont majoritairement des jeunes entre 20 et 30 ans. Je remarque un certain nombre de garçons d'origine africaine ou arabe, qui ont l'air d'étudiants et portent les tenues « branchées » des boutiques du centre-ville. À leurs côtés quelques filles plus discrètes ont également l'air d'étudiantes. Je remarque en poste des hommes et des femmes plus âgés, approchant ou dépassant la cinquantaine. Le contraste est marqué entre les jeunes « étudiants » pimpants et nonchalants d'un côté et ces travailleurs plus vieux et concentrés sur leur tâche. Une femme d'environ 35 ans s'approche de moi. Je lui dis que je viens suite à l'annonce parue dans le journal. Elle me fait aussitôt passer le test d'embauche de 30 minutes. Je m'assois à une table et elle me tend des formulaires à remplir : nom, prénom, âge, formation professionnelle, expérience professionnelle et disponibilité d'horaires. La deuxième partie du texte est sur ordinateur; un logiciel en anglais me présente l'entreprise puis me soumet différentes questions. Je dois notamment faire preuve de mes connaissances en méthode d'interviews. On me demande par exemple comment je réagis si un répondant ne comprend pas la question que je lui pose : est-ce que je réponds à sa place? Est-ce que je répète la question? Est-ce que je saute la question? À cette étape, je commence à croire en ma future embauche dans cette entreprise. La troisième partie du test est un petit entretien avec la responsable du personnel. Nous parlons la moitié du temps en français, l'autre moitié en anglais. Avant de quitter les lieux, on me précise que j'aurai des nouvelles dans la journée ou le lendemain.*

Je n'en aurai jamais. La semaine suivante, ayant bien compris que ma candidature n'avait pas été retenue, je me suis de nouveau penchée sur les petites annonces des journaux, et quelques jours plus tard je décrochai enfin ce premier emploi qui m'ouvrait enfin la porte du terrain.

Deux jours après avoir répondu à l'annonce du journal, je commence, chez Méga-Presse, mon observation participante anonyme. Comme prévu, s'il est aisé de cacher à la direction les raisons de ma présence en poste, le problème est plus épineux avec mes collègues. Je garde en tête

que, dans le but de mieux comprendre la place qu'occupe le travail dans la vie des employés en télémarketing, je dois gagner la confiance de mes collègues et plus tard solliciter des entrevues; c'est pourquoi il est nécessaire que nous fassions plus ample connaissance, ce que cette situation de demi vérités et d'omissions peut compromettre. De fait, j'oublie d'un jour à l'autre ce que j'ai raconté la veille à mon sujet, et je me trouve dans une situation chaque jour plus difficile à gérer.

Après 3 semaines de travail j'ai quitté l'entreprise. D'une part mon superviseur n'était pas satisfait de mes performances, la vente forcée étant une activité complexe qui nécessite des qualités dont je ne peux de toute évidence me prévaloir. Mais j'ai surtout démissionné lorsque j'ai senti que mon projet de recherche était en danger, alors que je commençais à remettre en question mon choix de terrain. À ce stade, la rue ne me semblait finalement pas si exigeante comparativement aux 4 heures quotidiennes éprouvantes passées dans le central, durant lesquelles je me faisais raccrocher au nez sans ménagement, « engueuler », parfois même menacer par des gens dont j'imaginais que je les dérangeais pendant le bain des enfants, le repas ou peut-être même alors qu'ils sortaient de l'hôpital. Sans compter ceux que je sortais du sommeil. Chaque soir, prenant de nouveau place dans mon box, je pensais avec appréhension ne pas tenir quatre heures et, quittant le

central épuisée, je me demandais comment je trouverais l'énergie nécessaire pour y revenir le lendemain.

Durant les semaines qui ont suivi ma démission de chez Méga-Presse, j'ai entrepris une nouvelle recherche d'emploi à l'aide des petites annonces avec un nouvel envoi de CV. Une entreprise était justement à la recherche de téléopérateurs et proposait, 2 jours durant, de recevoir des candidats à l'embauche. Mon curriculum vitae répond aux exigences de l'entreprise<sup>165</sup>.

Je me suis présentée.

*Les locaux de l'entreprise Derma Pro n'ont rien à voir avec ce que j'ai connu chez Méga-Presse; Nous sommes ici dans une entreprise de cosmétiques européenne, avec tout ce que cela implique de mise en scène et de tape à l'œil. Dans le central téléphonique de Montréal sont gérées les commandes internationales 24h/24. Les nombreux postulants sont priés de remplir des questionnaires qui feront office de CV, puis une employée note nos disponibilités horaires et, pour finir, nous passons une entrevue. La mienne fut, je dois l'admettre, calamiteuse. Totalement inexpérimentée en terme d'entretien d'embauche dans ce type d'entreprise et ne sachant sur quel pied danser, je balbutiai quelques mots sur mon goût (fictif) pour le milieu des cosmétiques et de la vente ainsi que sur mon attachement (imaginaire) à l'enseigne Derma Pro, que je connaissais grâce à ma mère depuis mon plus jeune âge. Quand vint le temps de parler de mon dernier emploi, mon honnêteté gâcha le peu de crédibilité que je pensais avoir acquis jusqu'ici, et je lâchai la phrase fatidique : « je n'aimais pas téléphoner ... ». Bien sûr, mon sort était scellé, et j'ai eu beau essayer de me rattraper, je voyais mon beau projet d'embauche partir en fumée. On m'invita à rentrer chez moi où une réponse me serait envoyée dans les jours suivants, mais je savais déjà que mon terrain n'aurait pas lieu dans cette prestigieuse maison française.*

---

<sup>165</sup> Disponibilité selon les besoins du centre d'appels (ouvert 7/7, 24h/24). Connaissance de Windows 2000 et d'internet. Expérience en centre d'appels et/ou en vente, un atout.

Je compris qu'il n'était pas réaliste de vouloir sauter ainsi les échelons.

Je pouvais certes espérer trouver un peu mieux que Méga-Presse, mais il n'était pas encore temps pour moi de taper dans le haut de gamme des centres téléphoniques.

C'est alors qu'au hasard d'une promenade je rencontrai Michelle, qui deviendra l'une des principales personnes ressources de mon enquête<sup>166</sup>.

Alors que je lui présentai mon projet de recherche, elle m'encouragea à postuler chez l'entreprise de sondages Québec-Enquête. Quelques jours plus tard je fus invitée à participer à une journée de formation qui marqua mon embauche dans le central où j'ai travaillé par la suite durant 3 mois.

#### Construction des matériaux : des entretiens biographiques

En tant qu'ethnologue sur le terrain, je suis très consciente que la façon dont les questions sont posées a une grande influence sur la nature des réponses obtenues, ce qui impose un systématique « retour sur soi » et sur mes présupposés, à travers mon journal de bord. Avant d'exploiter mes données, j'ai donc pris soin de revenir sur leur construction, c'est-à-dire de mettre en question les conditions dans lesquelles elles ont été collectées, en les replaçant dans le contexte où elles ont été obtenues. Il s'agissait de cerner précisément les motivations profondes qui guident le

---

<sup>166</sup> Michelle et moi avons travaillé ensemble 2 ans plus tôt. J'étais alors auxiliaire de recherche et étais chargée de faire le lien entre les enquêteurs d'une firme de sondage (Québec-Enquête) qui



discours de mes interlocuteurs<sup>167</sup>. Je tentais donc de mettre à jour ce qui était en jeu dans notre interaction. Poser ces questions et tenter d'y répondre, c'est pratiquer ce que Schwartz nomme « l'empirisme instruit ». Parler de leur travail, « dire leur métier », voilà ce que je demandais à mes collègues téléopérateurs. Je leur posais en quelque sorte la fameuse et vaste question : « que faites-vous dans la vie ? » Mais « faire dans la vie », qu'est-ce que cela signifie vraiment ? On dort, on mange, on rit, on aime. Il est pourtant frappant qu'à cette vague question nous répondions généralement : « je suis secrétaire », « je suis pharmacien », « je suis professeur ». Il s'agit donc de métier, et en avoir un n'est pas le lot de tous. D'autres répondent « je travaille chez McDonald's », « chez Canadian Tire » (équivalent canadien de Bricorama). D'autres encore restent évasifs : je « bricole », je ne fais « pas grand-chose ». On rencontre moins souvent cette réaction chez ceux qui occupent des postes clés que chez ceux qui sont insatisfaits par leur travail ou qui aimeraient faire « quelque chose », mais qui n'y parviennent pas pour une raison ou pour une autre. Ils disent alors qu'ils sont au chômage, au RMI, en arrêt maladie ou qu'ils exercent des activités insignifiantes, voire

---

réalisaient des entrevues et le groupe de recherche responsable du projet. Michelle faisait partie de l'équipe d'enquêteurs.

<sup>167</sup> « L'enquête et le récit ne commencent que lorsque, à la volonté de s'informer, d'utiliser, se substitue une participation ou une entrée dans un ensemble où les informations recueillies, comme le dit Jeanne Favret-Saada à propos de la sorcellerie, « ne sont pas des informations mais des moments d'une stratégie ». La nouveauté introduite consiste, à l'aide de la relation établie, à s'engager dans une aventure où il ne s'agit plus de décrire les faits, qui ne peuvent d'ailleurs se décrire, mais à les restituer dans le contexte qui leur est propre; ne plus considérer des faits détachés, soustraits, abstraits pour la commodité de nos analyses, mais rattachés ou replongés dans une totalité, un ensemble, une tradition, une communauté ou une collectivité qui constituent cette

stigmatisantes. Ne pas répondre ou rester évasif sont des manières de se dissocier de son activité. Parler de son travail, c'est se présenter, parler de soi, de son parcours, de ce qu'on a réussi ou raté. Par le biais du discours sur notre travail, nous nous identifions ou sommes identifiés; ainsi, celui qui reste muet se protège d'une éventuelle stigmatisation. Parler de soi en tant que téléopérateur, nous l'avons dit, c'est accepter l'association. Or nombreuses sont les situations sociales que l'on assume difficilement et dont on essaye autant que possible de se désolidariser, et en premier lieu en évitant d'en parler. Un téléopérateur parlant de son travail ressemble en quelque sorte à un homme à la rue qui parlerait de la condition des SDF, ou un consommateur de drogue de la toxicomanie. Quiconque répond à ma sollicitation accepte dans une certaine mesure le rôle de spécialiste de la question. De là vient la difficulté à faire parler une personne sur un sujet dont elle aurait plutôt tendance à se dissocier.

La question que je pose pour cette recherche, loin d'être anodine, contient une valeur symbolique de taille, qu'illustre notamment le silence de Sylvie dans un premier temps sur son travail. « Dire son métier », « parler de son travail » quand on n'en a pas, quand on en a honte, n'est pas souhaitable, et c'est pourquoi il fut primordial dans le cadre de cette recherche d'intégrer moi-même le milieu, notamment afin « de montrer que j'étais

prête à payer de ma personne »<sup>168</sup> en prenant place « dans les tâches, les activités, les échanges du groupe »<sup>169</sup>. J'étais prête à sortir de ma « position d'observateur »<sup>170</sup>, et ce fut de toute évidence l'un des moyens de gagner la confiance des téléopérateurs. En entrant dans le central, qui plus est au même poste qu'eux, je faisais tomber certaines résistances, mais ce ne fut pas immédiat ni vrai dans tous les cas : si les plus jeunes m'adoptèrent assez facilement, d'autres se montrèrent plus distants car, s'il est un non-événement dans ces entreprises au turn-over élevé, c'est bien l'embauche d'un nouvel employé. Chaque semaine des nouveaux intègrent les plateformes sans obtenir aucune attention de la part des anciens qui en ont vu des centaines n'y rester qu'un ou deux jours avant de disparaître.

Plus généralement, il fut souvent laborieux de déclencher la parole des téléopérateurs, le sujet du travail n'enthousiasmait pas mes interlocuteurs. J'ai rencontré une évidente résistance, car parler de son travail, c'est le considérer comme tel, alors qu'au contraire la plupart des téléopérateurs que j'ai rencontrés refusaient d'être les porte-parole d'une activité dans laquelle ils ne se reconnaissent pas. Ceci n'était pas sans me rappeler le comportement des sans-abri qui, pour la majorité, se considèrent différents des autres sans-abri, comme si ce sentiment de différence les

---

<sup>168</sup> Schwartz Olivier, Opus cité, p. 270.

<sup>169</sup> *ibid.*

<sup>170</sup> *ibid.*

préservait d' « être tout à fait » des sans-abri. De la même façon, les téléopérateurs se considèrent généralement de passage dans la profession, et ils estiment donc qu'ils n'ont pas grand chose à dire sur le sujet. Car la parole a souvent le don de rendre les choses plus réelles, et parler de la place de que cet emploi tient dans leur vie reviendrait à lui donner trop d'importance.

J'ai différencié au sujet de ces attitudes de refus plus ou moins net trois catégories. La plus courante consiste à accepter de discuter du travail en central téléphonique tout en considérant n'avoir rien à dire sur le sujet. Ainsi, lors de l'entrevue, mes interlocuteurs dévient constamment du sujet en marquant leur profond manque d'intérêt pour celui que je propose. La seconde attitude, moins courante, consiste à accepter la discussion au sujet de leur travail en tant que connaisseurs. Chacun a son idée sur les principaux problèmes d'un milieu de travail qu'ils considèrent souvent dirigé par des incompetents qui le mènent à sa perte. Lors de ces entrevues, il me fut parfois possible de dépasser le discours informatif préconstruit. Celui qui accepte l'entrevue, mais la mène comme il l'entend marque son refus de parler de lui, tout autant - mais de manière différente - que celui qui refuse catégoriquement l'entrevue ou la reporte sans cesse, ce qui est la troisième attitude que j'ai rencontrée. Ainsi, il sera question de temps en temps au cours de ce texte de certains téléopérateurs qui ont été des personnages clés lors de mes observations, mais avec qui je n'ai pas pu réaliser d'entretien formel. Je pense notamment à Maryse, figure

de proue dans le central chez Québec-Enquête, qui était très loquace entre les murs de l'entreprise, mais qui a sans arrêt reporté nos rendez-vous.

### Avec le temps

Avec le temps, je ne dois pas oublier pourquoi je suis en poste, et rester à l'affût. Avoir le sentiment de perdre sa neutralité est, selon Schwartz, un grand classique des enquêtes ethnographiques, et s'inscrit dans les différentes formes de participations possibles, qui vont d'une tentative de neutralité à un engagement intensif<sup>171</sup>. Quand je suis excédée par la tâche, je trépigne d'impatience sur ma chaise, avec une irrésistible envie de « râler » et de changer d'air. En fait je me laisse emporter par mon terrain<sup>172</sup>, incapable de me raisonner, et je confie mon ras le bol à mes collègues au poste voisin pour atténuer ma frustration.

Avec le temps, mon identité de téléopérateur se transforme. Les premiers jours, je profite de mon statut de nouvelle pour poser de nombreuses questions factuelles sur le travail. Après quelques semaines - 2 ou 3 suffisent -, je me suis fait une place dans le central où je développé une certaine familiarité quotidienne avec mes collègues. J'ai eu le temps de sympathiser avec certains, surtout des anciens il est vrai, puisque ce sont

---

<sup>171</sup> Au sujet de l'engagement j'aime particulièrement la formule de Whyte qui se demandait « s'il n'était pas en train de passer de la place d' « observateur-non-participant » à celle de « participant-non-observateur ». Schwartz Olivier, Opus cité, p. 270.

<sup>172</sup> Cartron Damien, « Le sociologue pris en sandwich ! Retour sur une observation participante dans un *Fast-food* », *Travail et emploi*, n° 94, Avril 2003

eux qui m'intéressent dans le cadre de la recherche, mais aussi selon les aléas de l'enquête. Par exemple, plusieurs de mes collègues souhaitaient quitter les centres d'appels à la recherche d'un épanouissement intellectuel introuvable ici. Mis au courant de mon cursus universitaire, Michelle, Denis et Louis, téléopérateurs expérimentés, avaient à cœur de me faire la preuve de leurs capacités sous-estimées (et sous-employées), comme si je pouvais ultérieurement les représenter devant ces différentes institutions qui n'avaient pas voulu d'eux, universités, maisons d'édition ou de production. Ainsi, il est apparu clairement au fil du terrain, alors que je me démasquais petit à petit, que ce seraient mes collègues appréciant le statut « intellectuel » de ma démarche qui s'approcheraient de moi et avec qui j'aurais l'opportunité de développer des relations de qualité<sup>173</sup>.

---

<sup>173</sup> Au sujet de ces contacts préférentiels Bernard Paillard note : « Le travail d'observation participante ne s'effectue jamais de façon isotrope. Il relève, bien souvent, d'opportunités. Le travail en fonction des sollicitations et des résistances que la réalité nous offre induit des options stratégiques et conduit à privilégier tels aspects au détriment de tels autres. Fait plus important à considérer : malgré une volonté affichée, le chercheur ne peut prétendre à une neutralité sans faille. Individualité immergée dans la réalité sociale qu'il étudie, il y réagit avec toutes les composantes de sa personnalité, c'est-à-dire avec ses centres d'intérêt et ses préoccupations, avec ses obsessions et ses aversions, avec ses timidités comme avec ses affinités. Les personnes qu'il rencontre sont elles-mêmes des personnes singulières qui, en aucun cas, ne sont interchangeables comme dans un échantillon. Elles vivent des expériences originales selon leurs passions et pas seulement en fonction de leur statut et de leur position. Sur le terrain des familiarités se révèlent, des amitiés se nouent. Ces affinités peuvent s'ancrer sur des points qui n'ont qu'un rapport très lointain avec la recherche : la passion pour un même sport, le goût pour les bons petits plats, le penchant pour la même musique. En aucun cas le chercheur ne peut se présenter comme un individu aseptisé, voué à la seule collecte des données. Bien des éléments favorisent des contacts préférentiels ». Bernard Paillard, « Le chercheur : au-delà de ses apparences », *L'homme et la société*, 1995/1.

### **Visite des locaux : les centraux**

J'ai eu l'occasion au cours de mon terrain de visiter divers types de centre d'appels parmi les plus prestigieux, dans lesquels ma candidature ne fut pas retenue, et d'autres parmi les plus misérables, où j'ai pu me faire engager. Afin de situer le plus précisément possible les centres dans lesquels j'ai eu l'occasion de travailler par rapport au marché des centres d'appels en général, je propose par contraste une brève description des locaux plus prestigieux que j'ai eu l'opportunité de visiter.

*Les bureaux de l'entreprise Derma Pro occupent deux étages d'un élégant édifice des années 30, au centre-ville de Montréal. Je suis accueillie par une réceptionniste qui prend mon nom et m'invite à attendre sur une chaise prévue à cet effet face à son bureau. Je prends place à côté d'autres postulants, attendant mon tour, mon curriculum vitae à la main. Les employés d'Derma Pro déambulent avec aisance devant nous qui, coincés sur nos chaises, croulons sous nos vêtements d'hiver qui nous embarrassent. Sur les murs trônent des photos de mode encadrées. On se croirait dans les locaux d'une agence de mannequins ou d'un magazine de mode. La société affiche avec ostentation son côté « fashion ». Jeunes et dynamiques, les employés s'activent, un sourire accroché au visage. Les employés s'adressent à nous avec politesse et paternalisme. Le central que j'aperçois entre deux portes est dans le ton du reste des locaux : mobilier moderne, de couleur claire, ordinateurs et casques téléphoniques à la fine pointe de la technologie. Tout est fait pour mettre l'accent sur le sérieux des activités qui se déroulent dans le central où l'on reçoit des appels 24h/24 en provenance de l'Amérique du Nord et de l'Europe.*

Entrons maintenant dans les locaux d'un centre d'appels bien moins prestigieux.

*Environ un mois après ma visite chez Derma Pro, je pousse la porte du centre d'appels de l'entreprise « Québec-Enquête » qui se présente sous*

le titre "Bureau de Recherche Marketing et Sociale". Le contraste est grand. Situés dans un quartier commerçant et non dans un quartier d'affaires, les locaux se répartissent sur 3 étages. Au rez-de-chaussée se trouve le central, au sous-sol est une salle de réunion utilisée également pour les traitements de données et la saisie, ainsi qu'une salle de repos meublée de tables, de chaises et de fauteuils à la disposition des employés. Au 1<sup>er</sup> étage, on trouve les bureaux de l'administration et de la direction. Les administratifs se partagent une grande pièce divisée par des parois mobiles en différents boxes de travail; dans une autre pièce se trouve le bureau de Mr Turcotte, directeur et fondateur de l'entreprise. Nous verrons que selon les postes occupés chez Québec-Enquête, les employés ont accès à un plus ou moins grand nombre de lieux dans l'entreprise. Par exemple, l'étage n'est pas accessible aux téléopérateurs alors que la salle de repos peut être utilisée autant par les téléopérateurs que par les commerciaux ou les superviseurs. Pour le moment, nous nous intéressons à l'espace du central téléphonique situé au rez-de-chaussée : de taille moyenne, il est divisé en deux parties, les 4/5èmes de l'espace étant attribués aux boxes téléphoniques (on en compte une trentaine) et le 5ème restant aux superviseurs et autres supérieurs du central. Trois grandes tables disposées en forme de "L" délimitent ces deux régions. Contrairement aux locaux du prestigieux central « Derma Pro », la décoration est chez « Québec-Enquête » inexistante. Le mobilier de couleur sombre rappelle celui des salles de classe des années 60. Les tables, les chaises ainsi que les claviers d'ordinateurs et les écrans sont tachés par les années d'utilisation. Les boxes, composés de panneaux de mélamine ternis, n'inspirent pas davantage de gaieté que la couleur grisâtre des murs et des moquettes. Pour finir, de vieux néons dignes des ateliers industriels les plus austères éclairent froidement cet étage d'une lumière artificielle qui fait oublier d'une part le climat extérieur mais aussi le passage du temps. La luminosité est identique tout au long de la journée, et le peu de lumière extérieure qui pourrait se faufiler à travers les trois seules lucarnes est atténué par les vitres poussiéreuses. Un étage plus bas, le sous-sol abrite les entretiens d'embauche et une salle de repos dans laquelle le souci de décoration n'est pas davantage prononcé. Une grande table de réunion, pièce maîtresse du mobilier, donne un semblant de sérieux à l'ensemble alors que ça et là traînent claviers d'ordinateur, écrans, téléphones ou encore chaises décrépies, ce qui ne manque pas de rappeler le manque de moyens de l'entreprise. Dans un coin, quelques fauteuils et tables où les employés sont invités à prendre leurs pauses repas, même s'ils semblent largement préférer jouir de la lumière extérieure en temps de pause. Si nous quittons les locaux de chez Québec-Enquête le temps d'une visite chez Méga-Presse nous notons une forte ressemblance au niveau du mobilier.

Pour finir visitons les locaux d'un centre d'appels des plus modestes :



*Méga-Presse occupe les locaux d'une clinique médicale. On entre dans l'entreprise de télémarketing par la salle d'attente et d'accueil de la clinique. Les deux pièces qui font office de centre d'appels et de bureau de la direction sont ternes et exiguës. Le centre d'appels totalise quarante mètres carrés tout au plus, et le bureau adjacent ne dépasse pas la moitié. Le central est meublé de six boxes, avec six téléphones, un réfrigérateur, deux enceintes, un ampli, un portemanteaux et une cafetière. En plus d'être étroits, les lieux semblent faits de carton pâte. L'ensemble de l'entreprise semble pouvoir disparaître en quelques minutes seulement. Les boxes, qui sont les plus grosses pièces du mobilier, se réduisent à l'assemblage de quelques planches de simili bois. La couleur des murs et des moquettes rappelle fortement celle décrite chez Québec-Enquête : le gris est à l'honneur. Pourtant, les éclairages et un certain effort côté décoration confèrent aux locaux une chaleur totalement absente de l'entreprise d'enquête et sondage : chez Méga-Presse, chaque box jouit d'un éclairage individuel dont émane une lumière relativement douce. Cela ne veut pas dire que les néons sont totalement absents, mais leur utilisation reste rare. Les murs du central sont recouverts des unes des magazines vendus par l'entreprise, sans qu'on puisse dire avec certitude qu'il s'agit réellement d'un souci esthétique. D'ailleurs Kassem, le boss, rappelle fréquemment à ses employés la présence de ces premières pages qu'ils sont invités à observer afin de mieux connaître les produits qu'ils vendent. Quoi qu'il en soit, cette mosaïque de magazines et la lumière émise par les lampes de bureau disposées sur chaque box donne au central un air relativement chaleureux bien que misérable.*

Plus généralement, si nous considérons dans leur ensemble les locaux de Québec-Enquête, de Méga-Presse ou de PLADE, nous notons que leur austérité tranche avec la luminosité et la prétention de ceux d' « Derma Pro » que nous avons décrits précédemment. La moquette rutilante de l'un tranche avec les lins ternis des autres, les couleurs éclatantes avec le terne gris des murs.

J'ai donc travaillé dans deux centres d'appels, et ai eu l'occasion d'observer le travail dans un troisième. Voici une brève description de ces

entreprises et fondations et de leurs locaux, que nous aurons l'occasion de visiter à plusieurs reprises au cours de ce texte.

Méga-Presse est une entreprise de télémarketing qui vend des abonnements à des revues. C'est une succursale de l'entreprise **Club de Revue Moderne**, qui compte 3 bureaux dans la région de Montréal. Méga-Presse emploie tout au plus 10 personnes, 5 de jour et 5 de soir, mais ces chiffres varient et le central est plus souvent à moitié vide que plein. Le turn-over y est très important. L'entreprise Québec-Enquête se présente quant à elle en tant que Bureau de Recherche Marketing et Sociale. Le central téléphonique, de taille moyenne, compte 24 boxes. En ajoutant les équipes de jour et de soir, l'entreprise dispose d'une bonne cinquantaine de téléopérateurs qui se relaient dans le central. Enfin, la fondation PLADE se donne pour mission d'offrir des cadeaux de Noël ainsi que des vacances aux enfants démunis. L'équipe de base compte 4 téléopérateurs, mais de temps en temps d'autres viennent y travailler quelques heures. Ici l'argent est gagné sous la table, les téléopérateurs se faisant passer pour des bénévoles.

## ***Des Rencontres***

Pour réussir une ethnographie, selon Favret-Saada, il est important d'être conscient que « la communication ethnographique ordinaire – une communication verbale, volontaire et intentionnelle, visant l'apprentissage d'un système de représentations indigènes - constitue l'une des variétés les plus pauvres de la communication humaine <sup>174</sup> ». Plus encore, toujours selon Favret-Saada, ce type de communication est « spécialement impropre à fournir de l'information sur les aspects non verbaux et involontaires de l'expérience humaine » <sup>175</sup>. Lors de l'élaboration du projet de recherche, je prévoyais de recueillir des récits de vie <sup>176</sup> auprès des téléopérateurs que je rencontrerais. Afin de cerner la place qu'occupe le travail dans une vie, il me semblait nécessaire de saisir, au moins dans ses grandes lignes, le contexte et l'organisation de vie dans lequel il s'insère <sup>177</sup>. Ainsi, lors de la sollicitation, je prévenais les téléopérateurs qu'il serait question non seulement de leur travail et de celui leurs parents, mais aussi de la scolarité, de la famille et du mode de vie en général, dans l'optique de tracer une trajectoire scolaire et professionnelle, en l'insérant systématiquement dans le contexte plus global de leur trajectoire de vie

---

<sup>174</sup> Favret-Saada Jeanne. « Etre affecté », *Gradhiva*, n°8, 1990.

<sup>175</sup> *ibid.*, p. 8.

<sup>176</sup> Au sujet des récits de vie, Bertaux considère « qu'il y a du récit de vie dès lors qu'un sujet raconte à une autre personne, chercheur ou pas, un épisode quelconque de son expérience vécue », Daniel, Bertaux, *Les récits de vie*, Nathan, Paris, 1997.

<sup>177</sup> Les récits de vie, nommés biographies par d'autres, nous permettent « d'aborder des domaines contigus à celui de notre recherche. Chaque recherche déborde sur de nouveaux terrains qu'elle n'explore pas à fond, sur des domaines importants pour ses objectifs principaux, mais dans lesquels

familiale. C'est ainsi que j'ai réalisé les entrevues selon le modèle du récit de vie. Mais c'est aussi selon ces questions de recherche que j'ai mené des discussions informelles lors des « pauses café » ou lors de moments partagés avec mes collègues en dehors du contexte explicite de l'entrevue.

Ainsi, pour chacun d'entre eux, je me fixais l'objectif de saisir le contexte dans lequel prenait place leur activité en central téléphonique. Pour ce faire, les mêmes questions revenaient systématiquement : « Depuis combien de temps êtes-vous téléopérateur ? Comment en êtes-vous arrivés à cet emploi ? Leur salaire est-il nécessaire pour le foyer ou bien n'est-il qu'un appoint ? Quels sont vos projets professionnels pour les années à venir ? Quels sont vos projets personnels ? Combien d'heures travaillez-vous par semaine et pourquoi ? ».

Ayant choisi dans un premier temps de pratiquer des observations participantes, je repoussais le temps des entrevues. S'il était pour moi évident que je devais prendre le temps d'établir un rapport de confiance avec mes collègues avant de leur proposer de participer consciemment à ma recherche en se soumettant à des entrevues, il devenait de moins en moins clair que je pourrais réaliser ces entrevues parallèlement à mes observations. Je craignais à la fois que mes collègues soient peu bavards en raison de notre proximité quotidienne et inversement que nos entrevues entachent la spontanéité de nos échanges quotidiens. Finalement, je

m'appliquais chaque jour de travail à en apprendre un peu plus sur certains de mes collègues, mais la phase des entrevues proprement dite n'a débuté qu'après mon départ effectif de l'entreprise, ce qui permit une parole plus libre.

J'ai rencontré en tout une cinquantaine de téléopérateurs, les ai observés dans l'exercice de leurs fonctions de ma position de collègue, voisine de box. J'ai développé des relations personnelles avec certains alors que je n'ai fait qu'échanger des regards avec d'autres. J'ai réalisé des entrevues avec une quinzaine d'entre eux, lors de nombreuses rencontres en dehors des centraux. Nos rencontres furent parfois formelles, dans d'autres nous avons développé un réel plaisir dans des discussions où je mettais de côté le formalisme de l'enquête .

### ***A posteriori***

Une fois ces contextes de l'enquête mis en place, il a fallu mettre un terme aux questionnements épistémologiques au risque des dérives possibles de la réflexivité sociologique, contre laquelle nous met en garde Philippe Corcuff, lorsqu'il se demande comment cette dernière peut « éviter de devenir une forme de narcissisme du chercheur ? Et puis comment faire pour ne pas se perdre dans un abîme sans fin d'interrogations sur soi et sur les modalités de l'enquête, nous faisant oublier de produire des connaissances sur l'objet même de la recherche?<sup>178</sup> »

Plusieurs mois après mon terrain, mettant un point final à cette thèse, je relis mon journal de terrain, ces notes qui trahissent l'anxiété de l'étudiant conscient qu'il faut garder ses distances pour observer, pour mettre à jour le réel. Il est pourtant clair avec le recul que les vraies données de cette recherche, celles dont émane un vrai sens sociologique, furent souvent obtenues en temps de lâcher-prise, lorsque le perçu prenait le pas sur le vu<sup>179</sup>, et que le projet de connaissance s'évanouissait<sup>180</sup> au profit d'un réel intérêt pour l'évènement vécu. C'est donc lorsque j'ai accepté, en tant que

---

<sup>178</sup> Philippe Corcuff, « Quand le terrain prend la parole...Éléments de sociologie réflexive », *L'homme et la société*, n°115, 1995.

<sup>179</sup> Laé, Jean-François, Numa Murard, « Écouter-voir. L'empirisme au risque des perceptions », *L'homme et la société*, n° 115, Janvier-Mars 1995.

<sup>180</sup> Favret-Saada, Opus cité.

chercheur, d'être affectée<sup>181</sup> que les méthodes choisies ont pris sens, dans ces moments que Schwartz nomme participatifs, moments féconds et dénués du formalisme de l'enquête<sup>182</sup> et qui laissèrent les informations me parvenir. J'avais masquée sur mon terrain, confiant peu à peu mon projet à quelques collègues, mais cela ne transformait pas réellement les conditions des observations. Le plus important était pour moi de travailler en central comme chaque téléopérateur présent, de ne surtout pas être le chercheur du central, ni un observateur extérieur. Employée anonyme, je recevais comme les autres mon chèque le premier et troisième jeudi du mois. J'étais comme eux surveillée, écoutée. Je réalisais comme d'autres ethnologues avant moi que l'engagement de soi est d'autant plus fort lorsque que l'observation participante est masquée. Quand les difficultés apparaissent - par exemple lorsque le chercheur ne parvient pas à effectuer les tâches qu'on lui confie, comme Linhart, dans l'atelier de soudure, Cartron<sup>183</sup> dans les cuisines du McDonald's, ou moi-même dans le centre d'appels lorsque je n'obtiens pas suffisamment d'accords de répondants -, il ne faut en aucun cas se retirer derrière son statut de chercheur. Il est au contraire primordial de persévérer, se donner entièrement à la tâche. Cet engagement du chercheur entièrement tourné vers sa participation lui permet de garder de la distance vis à vis de

---

<sup>181</sup> *ibid.*

<sup>182</sup> Schwartz Olivier, *Opus cité*, p. 282.

<sup>183</sup> Cartron Damien, « Le sociologue pris en sandwich ! Retour sur une observation participante dans un *Fast-food* », *Travail et emploi*, n° 94, Avril 2003.

l'activité<sup>184</sup>. Si Cartron<sup>185</sup> n'améliore pas sa productivité en cuisine, il reste seul en salle avec ses chiffons et ne pourra plus observer ses collègues; si Linhart R, est incapable de réaliser les tâches qu'on lui confie en usine il sera renvoyé. De même je risque le renvoi si mes performances sont trop basses, et mon enquête serait compromise. Sous la pression, les jugements des supérieurs deviennent souvent difficiles à supporter. Ainsi Cartron rapporte son irritation quand il s'entend dire « réfléchis un peu ! », « mais concentre-toi ». De même la surveillance serrée de ma supérieure le jour où je ne décroche aucun interview fut ressentie comme fort déplaisante, et à l'instar de Cartron je trouvais presque humiliant d'être ainsi épiée avec suspicion par celui qui croit savoir faire et s'agace de mon incompetence. Ce sentiment d'humiliation, cette envie de réagir, se défendre, de proposer à ce superviseur supposément si compétent de me montrer de quoi il est capable, traduit clairement mon engagement dans le rôle de téléopérateur et « l'évanouissement du projet de connaissance <sup>186</sup> ». Cela dit, les notes qui ont découlé de ces événements ainsi que les souvenirs que j'en ai furent d'une grande fécondité, confirmant une fois de plus que c'est dans ces moments d'abandon que le chercheur s'approche réellement de son terrain, dans ces situations où le terme de participation prend réellement son sens.

---

<sup>184</sup> *ibid.*

<sup>185</sup> *ibid.*

<sup>186</sup> Favret-Saada, *Opus cité.*



Dans la seconde partie de l'enquête, les entretiens formels furent dans un premier temps décevants. Je considère que ce sont les données recueillies à la frontière de l'intime qui furent les plus riches, et qui m'apportèrent la connaissance recherchée. Avec Sylvie, par exemple, nous avons pris l'habitude de manger ensemble, chez elle où au bistrot, et, une fois nos silences apprivoisés, les choses importantes ont été dites dans ce moments-là, lorsqu'on ne s'y attend pas, qu'on laisse venir les mots. Le serveur tourne le dos, nous commentons complices l'allure des autres clients, et j'obtiens de « vraies » données dans ce contexte informel et décontracté. Ces temps forts se sont déroulés également au domicile de Sylvie, qu'elle partage avec sa mère Claudette. Le temps passant, ma présence est presque devenue banale., et il m'est arrivé parfois de me sentir oubliée et de « faire partie des meubles » l'espace d'un instant. J'assistais alors en témoin privilégié aux conversations quotidiennes de la fille et la mère, notamment au sujet du travail et de leurs collègues. Comme je le soupçonnais, alors que Sylvie et sa mère disaient accorder si peu d'importance à leur travail, il s'est avéré finalement l'un des sujets de discussion les plus courants. Elles se consultaient aussi sur l'organisation qui l'entoure : à quelle heure iraient-elles travailler au centre d'appels ? Prendraient-elles une ou deux voitures ? Était-il prévu qu'elle accompagne des collègues en voiture ? Il était aussi question de leurs performances, Claudette consultant souvent Sylvie au sujet de nouvelles techniques qu'elle envisageait de tester.

Avec Michelle, la technique de l'entretien formel fut également mitigé.

Nos rencontres en face à face eurent généralement lieu chez elle, lors de dîners auxquels elle me conviait. J'apportais la viande, elle préparait des légumes, nous buvions du café. D'une fois à l'autre elle me montrait les transformations de son appartement, ses trouvailles : ici un sofa de cuir offert, là des pots de peinture pour les rénovations en cours. Il était dans ces conditions à peu près impossible de conserver un magnétophone accroché au bras. Je me souviens d'un après-midi de février où, alors qu'elle était privée de chauffage par un problème d'électricité, c'est assise sous des couvertures qu'elle m'a raconté ses échecs professionnels. Et comment mieux percevoir la précarité qu'au contact de l'intime, dans ce salon composé de toute pièce de trouvailles et de dons ? Les chiffres, les réponses aux questions formelles ne remplaceront jamais la qualité informative du quotidien. Schwartz nomme ces moments « féconds », qui supposent selon lui « l'abandon de tous les formalismes d'une recherche » et qui, bien que « frustrants et imprécis, apportent souvent le plus d'informations »<sup>187</sup>.

Au début de cette thèse les questions chiffrées fusaient. Combien d'entretiens effectuer ? De quelle durée ? Avec combien de personnes ? Pourtant, plus que la quantité, je dirais que c'est surtout la durée qui m'a permis de m'imprégner puis de saisir les tenants et les aboutissants de la

---

<sup>187</sup> Schwartz Olivier, Opus cité., p. 282.

réalité que j'observais. Je ne retirais rien de fort ou profond des premiers entretiens informatifs. J'apprenais certes peu à peu à connaître ceux avec qui je travaillais et ceux avec qui je réalisais l'enquête, mais il me fallait accepter que certaines questions restent pour longtemps en suspens, avant qu'on me donne à voir la réalité du quotidien vécu, et que je commence à comprendre cette précarité qui fait partie des points de départ de ma recherche.

Quelques semaines avant de clore ce texte j'ai rencontré coup sur coup Maryse et Claudette de chez Québec-Enquête et j'ai reçu des nouvelles de Sylvie. Leurs vies avaient évolué, les difficultés avaient pris le dessus, les plans de débrouille ne fonctionnaient plus. Dans ces conditions leur système d'équilibre flanchait, et il leur fallait trouver de nouvelles stratégies. Ces rencontres fortuites plusieurs années après le début de la thèse ont été un signal déclencheur pour mettre un point final à ce travail. J'avais enfin compris le précaire, quand la fragilité de l'équilibre est mise à jour, quand la débrouille ne fonctionne plus et qu'il faut user de nouveaux stratagèmes.

### ***Chronique ethnographique en central téléphonique***

Nous allons maintenant franchir la porte du premier central dans lequel j'ai travaillé, à la découverte du monde de la téléopération, et suivre mon parcours au sein de cette entreprise depuis le jour de mon embauche.

#### De l'annonce à l'entretien

Ce soir je consulte les offres d'emploi dans le journal à la recherche d'un emploi de téléphoniste. Par chance la section vente-marketing est très fournie. Je m'arrête sur l'annonce de Méga-Presse :

*« Travail facile au téléphone, jour ou soir, près du métro. Bienvenue à tous. Tél. : 514 222 2292 ».*

J'appelle. Monsieur Homsy m'informe qu'il suffit d'être majeur et d'avoir un sourire dans la voix pour passer le test, et qu'aucun diplôme n'est nécessaire. Je lui précise que je recherche un emploi du temps souple qui alterne des horaires de jour et de soir. « Y'a pas de problème », me répond-il, la flexibilité est un atout. Deux postes sont encore vacants, et Monsieur Homsy m'attend dès demain matin à 9 heures pour le test.

Mercredi matin. Alors que je m'approche de l'adresse de l'entreprise Méga-Presse, un homme d'une trentaine d'années et d'origine nord-africaine prend comme moi la direction nord. J'imagine qu'il a lui aussi

rendez-vous avec Monsieur Homsy et je le suis. Devant le 8135 il marque une pause puis gravit les quelques marches du perron. Sur une enseigne, je lis « Clinique de Chiropractie ». Je pousse la porte et entre dans un sas qui donne directement sur une salle d'attente. Quelques chaises, un comptoir d'accueil vide, quatre personnes sont assises. Dans cette salle d'attente médicale, la moquette et la faible lumière créent une ambiance feutrée. Le jeune homme qui me précédait dans la rue est devant moi. C'est Zaki. Sans prêter attention à la population de la salle d'attente, il disparaît derrière la première porte à sa gauche.

Rien ici ne trahit l'existence d'une entreprise de télémarketing. Pas d'enseigne au nom de Méga-Presse, ni secrétariat ni accueil. Je cherche la suite 100. Sur la deuxième porte à gauche, le nombre 100 est inscrit sur une feuille de papier maladroitement punaisée. Je frappe, mais personne ne répond et je pousse la porte qui ouvre sur un petit bureau. Tout de suite à gauche, une porte entrebâillée donne sur le centre d'appels dans lequel Zaki est entré par la porte principale. Monsieur Homsy est là, bedonnant et propre sur lui, chemise mieux repassée qu'à la sortie d'une boutique, rasage d'une grande précision. Il paraît nerveux, à l'affût de la moindre interaction. « Oui, madame ? » « Bonjour, j'ai rendez-vous à 9 heures avec monsieur Homsy ». « Asseyez-vous dans la salle d'attente, ce sera pas long, je finis avec eux et je suis à vous ». De sa voix puissante, Monsieur Homsy joue à la perfection le rôle du boss. Il scrute les faits et gestes

comme s'il ne voulait rater aucun échange. Zaki interpelle un collègue, Homsy intercepte « Oui, Zaki ? ».

Je rejoins les autres candidats, qui attendent comme moi d'être soumis au test d'embauche. Homsy ouvre la porte qui sépare l'entrée (la salle d'attente) du centre d'appels. Pas encore embauchés mais déjà sous surveillance ! Homsy veille à la fois sur les employés et sur les demandeurs d'emploi. J'aperçois Zaki assis de manière décontractée dos à son box. C'est un algérien, plutôt beau garçon, grand et mince, le genre étudiant<sup>188</sup>. Je me souviens aussi d'Annie ce matin-là, concentrée à son poste, prête à démarrer ses appels. Annie est une Québécoise d'une quarantaine d'années, plutôt sèche au premier contact. Elle ne paraît porter aucune attention aux nombreux et souvent éphémères nouveaux employés. Ses quatre mois d'ancienneté en font une senior chez Méga-Presse, où la plupart des employés reste une semaine, un mois pour les plus volontaires. Avec un tel roulement de personnel, les jours d'embauche comme ce matin sont monnaie courante. Le troisième employé dont je me souviens ce matin-là se nomme Gyslain, un Québécois d'environ 35 ans, grand et jovial. Il est 9h03 quand il entre dans le centre d'appels par le petit bureau, retard que Homsy n'apprécie guère, lui précisant qu'il avait tout

---

<sup>188</sup> Je n'ai jamais eu l'occasion de travailler avec lui, mais Kassem m'en a parlé à plusieurs reprises, il était l'un de ses meilleurs vendeurs jusqu'à ce qu'il se sépare de sa copine et que - selon les dires de Kassem - ses problèmes personnels aient des répercussions négatives sur ses ventes.

son temps pour aller aux toilettes avant 9 heures. Gyslain acquiesce et s'assied.

Dans l'entrée, j'observe mes concurrents, cinq candidats pour deux postes. Personne ne semble nerveux, c'est plutôt l'impression de lassitude générale qui me frappe, la même que dans le métro que nous venons d'emprunter à l'heure de pointe. Chacun semble dans sa bulle, perdu dans ses pensées. Les tests d'embauche se succèdent, les visages défilent. La quasi certitude de ne jamais se revoir n'incite pas à rechercher le contact. Demain sans doute, une autre salle d'attente, d'autres visages. La voix de Homsy rompt le silence. Au milieu du centre d'appels, il présente le contexte de travail de cette nouvelle journée, les spécificités du quartier dans lequel seront faits les appels, puis présente l'équipe en nommant chacun des vendeurs en poste. « Ce matin, on a Zaki en pleine forme, Annie qui va nous faire des belles ventes, Véronique avec un beau sourire et Gyslain qui nous a fait attendre mais qui va tout donner... Hein ? Gyslain, tu sais pourquoi c'est très important pour toi de faire une belle matinée ? » Oui, il semble savoir pourquoi sa performance matinale revêt une telle importance, et je le comprendrai moi-même dans quelques minutes à l'énoncé des conditions de travail.

Le centre d'appels fonctionne comme une classe, où l'appel est fait publiquement et le maître réprimande et met en garde publiquement le cancre pour que cela serve de leçon aux autres, c'est-à-dire à ses

collègues mais aussi aux nouveaux élèves qui ne sont pas encore entrés en classe mais attendent devant la porte l'heure de l'accueil. En quelques minutes, Homsy a ainsi établi son rôle de chef et la nature des relations qu'il entend entretenir avec ses vendeurs. Il n'y a pas de place pour la discussion, on acquiesce, pas de temps à perdre, il faut que ça roule, la chaîne ne s'arrête pas. Personne ne répond au maître et quand la cloche sonne, on se met au travail. À présent, Homsy annonce l'emploi du temps de la journée. La grosse horloge indique 9h08, 8 minutes de gagnées pour les téléphonistes mais perdues pour Homsy, qui donne le départ en allumant la radio et en montant le volume. Sur des airs de pop rock criard, les vendeurs décrochent les téléphones et composent les premiers numéros d'une longue liste qu'ils suivront jusqu'à la fin de leur chiffre à 13 heures.

### Pas de problème

« Y'a pas de problème » semble être la devise de la direction. Il n'y a donc pas de problème pour obtenir un horaire flexible, pas de problème si je rentre dans le bureau au lieu d'attendre avec les autres. Le secteur des ventes de la journée ne pose aucun problème, et si nous sommes trop nombreux à passer le test, ce n'est pas un problème car nous tasserons les chaises et nous nous serrerons. De fait, il n'y a « pas de problème » puisque, qu'il engage une ou dix personnes la même semaine, cela ne coûte à Homsy que quelques minutes pour créer un dossier. Au fond, chez



Méga-Presse, « y'a pas de problème », car les vendeurs n'ont pas vraiment les moyens d'en poser. Même le plus sérieux des problèmes trouve sa réponse en quelques secondes : la porte. Ainsi, celui qui fait perdre de l'argent à la compagnie prend la porte, car le métier n'est pas fait pour lui. La loi de la moyenne régit l'entreprise, et la chaîne ne doit pas s'arrêter. Tout obstacle est rapidement repoussé, mais jamais résolu. Si par exemple un répondant ne comprend pas l'offre que le télévendeur lui fait, il faut raccrocher sans prendre le temps d'expliquer la raison de l'appel. Si le client potentiel se montre trop indécis, le télévendeur est prié de passer sans attendre à l'appel suivant. Dans un autre cas de figure, lorsque le travail ne convient plus à un employé, « y'a pas de problème », puisqu'il peut quitter quand il veut, même au milieu du travail. Pourquoi en effet payer quelqu'un qui travaille mal par manque de motivation ? Les demandeurs d'emploi sont suffisamment nombreux pour que la démission d'un vendeur ne compromette pas la marche de l'entreprise. Et puisque Homsy est à la fois maître d'école, chef des ventes, directeur des ressources humaines et psychologue du travail, il peut tout résoudre, selon son antienne : « y'a pas de problème ».

### La découverte du travail

Mercredi soir, quelques heures après l'entretien d'embauche, je suis attendue pour tester mes capacités de téléopératrice-vendeuse. À mon arrivée dans le centre d'appels j'aperçois Amélie, fraîchement engagée

comme moi, déjà installée dans un box. Homsy m'accueille, m'indiquant le portemanteau, et m'attribuant le box à l'extrémité droite à côté d'Anne qui travaille dans le central depuis quatre semaines. À l'autre extrémité, Véronique travaille pour Méga-Presse depuis sept semaines. Homsy profite des quelques minutes avant 17h pour nous donner la formation. Nous avons, dit-il, été choisis pour nos voix, mais il est maintenant temps de découvrir la tâche pour laquelle ce timbre vocal sera utilisé. Il tient à préciser – au cas où nous ne le saurions pas - que la chaîne tourne autour d'un seul et même poste et qu'il est par conséquent aisé de remplacer un employé peu performant.

Notre tâche consiste donc à vendre des revues, et dans ce but il n'est surtout pas question de faire appel à notre imagination. Notre compétence, c'est notre voix. Pour le reste personne ne nous demande de faire de prouesses, quand l'œuvre d'un spécialiste facilitera notre tâche et optimisera nos résultats. Homsy a donc lui-même rédigé le texte de vente que nous devons absolument reprendre mot à mot, et qui est accroché en évidence sous nos yeux sur notre bureau. Sur les panneaux latéraux des boxes sont affichée la liste des revues en vente, avec à gauche les exemplaires en français, et à droite ceux en anglais. À ces trois feuilles inamovibles s'ajoutent les listes de numéros de téléphone à partir desquelles nous arpentons la ville d'Est en Ouest, du Nord au Sud. Appelant les résidents les uns après les autres. Homsy nous fournit ces listes de numéros de téléphone comme un billet de loterie : « je te donne la

rue St Dominique, c'est une bonne rue, tu vas faire de belles ventes ».

Certaines rues seraient-elles donc plus vendeuses que d'autres ? Armés d'un stylo, nous codons ces listes selon trois critères : 1 - offre refusée, 2 - répondant anglophone, 3 - répondant absent. Petit à petit nos listes sont raturées, gribouillées, et Homsy aime voir passer ces morceaux de papier qui indiquent que son tour de ville évolue. Il nous pousse alors à appeler encore et encore, à joindre le plus de monde possible à la recherche de réponses positives à notre offre.

Bientôt 10 minutes que je suis en poste, et il est maintenant temps pour moi de me lancer. Homsy se place derrière moi et m'observe dans le miroir qui me fait face. Selon lui, le sourire s'entend au téléphone, c'est pourquoi il nous demande de vérifier que nous ne le perdons pas en nous regardant dans ces miroirs qui semblent nous surveiller. Je compose le premier numéro de ma liste. Mon cœur s'emballe, car il est pour moi tout à fait inhabituel de téléphoner à des inconnus, et je suis encore plus étrangère à la sollicitation téléphonique. Homsy me regarde faire, et je ne peux pas reculer. Ça sonne... On décroche. « Oui, allo ». « Bonjour, je....je.. ». Je bafouille, mais me raccroche aux formules du spécialiste. « *Bonjour, est-ce que j'ai bien composé le 266 3414. Est-ce que je parle bien avec Mme Lemieux ? Ça va bien ? Mon nom est Marie du Club de Revue Moderne et je vous appelle de notre bureau de mise en marché à Montréal. C'est que votre numéro de téléphone a été choisi par le système de sélection*

*numérique des éditeurs Québécois* ». Mon interlocuteur s'impatiente et me demande ce que je veux. Le texte de Homsy ne prévoit pas cette question ! Je dois donc improviser, le faire patienter et poursuivre ma lecture, « *Je vous disais donc que votre numéro de téléphone a été choisi par le système de sélection numérique des éditeurs Québécois afin que vous puissiez profiter de leur offre spéciale qui comprend une sélection des meilleurs magazines, et le tout pour seulement 1.85\$ par semaine...* ». Trop tard. Il a raccroché. Mes mains sont moites, mon visage rouge écarlate, Homsy se moque de moi et me demande de poursuivre, d'enchaîner les appels sans jamais perdre d'entrain dans la voix. Le numéro suivant ne répondant pas, je lui accole une croix. Au suivant, on ne me laisse pas le temps de parler, la dame voulant savoir tout de suite pourquoi j'appelle. « *Mon nom est Marie du Club de revue moderne et je vous appelle de notre bureau de mise en marché...* ». Elle a raccroché. La prochaine personne est une italienne qui ne comprend pas le français mais souhaite connaître l'objet de mon appel. Comme je tente de lui parler en anglais, Homsy me fait signe de raccrocher. Mon interlocutrice insiste, et me voilà prise entre cette dame aimable et Homsy qui est visiblement agacé par cette perte de temps. D'un « *sorry, I'll call back tomorrow* », je raccroche et reçois aussitôt une leçon de mon boss : « nous travaillons en français et n'avons pas de temps à consacrer aux anglophones et aux allophones. S'ils ne parlent pas français, on s'excuse et on raccroche pour recomposer au plus vite ». Entendu.

Je compose les numéros les uns à la suite des autres. Après 20 minutes, je trouve déjà le temps long. Mes clients potentiels n'ont en rien besoin de ce que je leur propose, qu'ils n'aient pas le temps de lire ou que je les dérange pendant le souper. D'autres ne sont pas intéressés, ou disent sans détour détester les entreprises de télémarketing. Quelques uns désirent quand même connaître les détails de l'offre, ce qui me donne enfin l'occasion de découvrir le texte dans son intégralité. Trois quarts d'heure après mon premier coup de téléphone, un homme accepte mon offre. Nous déterminons ensemble le type de revues qui lui conviendrait le mieux : une revue d'actualité pour se tenir informé, une revue anglophone sur les grands espaces et la nature canadienne - il ne lit pas l'anglais mais les images sont belles ! – et enfin une revue sur le Golf, car monsieur est grand amateur de sports. Pour finir, il recevra en cadeau un abonnement d'un an à un magazine féminin qu'il peut offrir à une personne qui recevra en prime un livre de cuisine diététique d'une valeur de 40\$. Je récapitule avec mon client : la revue L'actualité, la revue Canadian Geographic, Golf Magazine, Femmes Magazine et le livre « Cuisinez diététique », le tout pour la modique somme de 1.85\$ par semaine et cela pendant 5 ans. Je remplis le fameux coupon de vente avec ses coordonnées et lui annonce que la vente sera finalisée avec mon superviseur, car mon statut de conseillère ne me le permet pas. Je le remercie et lui précise que nous le rappelons dans quelques minutes. J'ai eu peur plus d'une fois de perdre ma vente tant espérée, et je suis sur les nerfs. Une fois l'offre acceptée, il

faut réussir à conserver l'intérêt du client pour les revues qu'il a choisies le temps de régler les détails. Le plus important est de lui laisser l'impression que le choix des revues est grand et que toutes sont passionnantes. De fait, il n'est pas rare qu'à l'énoncé des titres proposés nous perdions l'attention du client qui n'est séduit par aucun de nos magazines.

Je suis agréablement surprise par la relative facilité avec laquelle j'ai conclu cette première vente. Je me lève et apporte à Homsy le fameux coupon jaune avec les coordonnées de l'acheteur. Il me félicite, puis me défie de faire une seconde vente avant la fin du test dans une demi-heure. De retour à mon poste, je poursuis mes appels. Cette vente m'a pour sûr donné de l'énergie.

Sur le coup de 18h30, Homsy nous convoque les uns après les autres dans son bureau, afin d'obtenir nos impressions sur notre première expérience de travail chez Méga-Presse. L'interrogatoire se déroule sur un mode tout à fait infantilisant et paternaliste : « Avez-vous aimé le travail ? Est-ce que cela vous amuse ou bien vous détestez ça ? ». La palette de réponses possibles est très limitée, puisque nous savons bien que le moindre signe de manque d'intérêt conduit au renvoi. Nous avons bien évidemment tous détesté l'ouvrage, et Homsy ne peut ignorer que notre tâche est des plus désagréables, mais il sait aussi que si nous sommes ici c'est que nous avons besoin de cet emploi. Il s'agit donc de jouer le jeu

tous ensemble : pour nous, débutantes, attendre de lui patience et encouragements, et pour lui, nous faire don de son savoir professionnel.

Homsy nous propose un exercice pratique dans lequel il simule un vendeur et nous sommes une cliente. Ainsi notre professeur compte nous faire la preuve de ses grandes capacités de vendeur ! Pour finir, nous recevons un cours de technique commerciale au sujet de la loi de la moyenne. Homsy nous interroge, nous félicite, nous enseigne et nous réprimande. Comme de bons élèves, nous nous soumettons, l'écoutant et acceptant ses exercices. Lorsqu'il nous annonce enfin que notre embauche est effective, je souris mais je sens un léger pincement dans mon expression. Embauchée parce que soumise ! Homsy nous donne nos quartiers, et nous commencerons le travail demain à 17h00.

#### Jour après jour dans le central

Pour ma première journée de travail officiel chez Méga-Presse, j'entre en poste à 17h00. Amélie remplit déjà sa feuille d'embauche d'informations sommaires : nom, état civil, adresse, etc... Curieusement, les locaux me semblent plus étroits qu'hier, et je réalise que j'avais dans un premier temps surestimé la taille de l'entreprise. L'endroit est vraiment petit, il ne s'agit en fait que de deux pièces : le bureau de Homsy (qu'il appelle suite 100) et le centre d'appels, 40m<sup>2</sup> tout au plus, 6 boxes, 6 téléphones, un réfrigérateur, deux enceintes, un ampli, un portemanteau, une cafetière. En plus d'être étroits, les lieux semblent faits en carton pâte. En quelques

minutes l'entreprise peut disparaître. Les boxes, qui sont les plus grosses pièces du mobilier, se réduisent à quelques planches de bois.

Pour contrer ce manque de substance, Homsy impose de petites organisations rigides. Ainsi les manteaux doivent être accrochés au portemanteau, les sacs personnels sont conservés près de soi. On doit entreposer les souliers sur le tapis de caoutchouc de l'entrée, et chaque vendeur place sa chemise gribouillée dans le classeur vieilli. Dans nos boxes nous disposons de différents outils de travail : le téléphone est l'instrument principal, comme le fer à souder du soudeur; le miroir veille sans relâche sur l'indicateur ultime de notre compétence tonale : notre sourire. Notre texte est affiché devant nous, de même que nos listes de numéros et les fameux coupons de vente.

Véronique entrant bientôt, il ne manque plus que Anne. Nous attendons quelques minutes afin que Kassem (nous l'appellerons désormais par son prénom, non plus Monsieur Homsy) nous donne les instructions de la journée. Je comprends que chez Méga-Presse règne la culture du prénom. La leçon porte aujourd'hui sur la spécificité du jeudi soir en période de fête de fin d'année. Kassem nous indique que le jeudi est un jour de paie, où de plus les boutiques restent ouvertes jusqu'à 21h00, et que nous sommes, ce 12 décembre, en pleine course aux cadeaux. Nous sommes donc priés de travailler modérément jusqu'à 19h00, puis de « tout donner » dans la deuxième tranche horaire. Au milieu du centre d'appels, sous nos



regards, Kassem attend nos questions. Pas de questions ? C'est parti, il allume l'ampli et monte le volume. La séance de travail est ouverte.

Anne entre soudain avec 20 minutes de retard. Tout retard devant être justifié, elle prend juste le temps d'accrocher son manteau avant de passer directement dans le bureau du chef. Elle évoque un problème dans le métro, et Kassem lui demande que cela ne se reproduise pas.

Ce soir, nous ne décrocherons aucune vente. Devant cette productivité anormalement basse, la direction soupçonne un manque de concentration de notre part. Malheureusement pour lui, le superviseur ne dispose pas des équipements ad hoc pour exercer une surveillance continue, comme il en existe dans les grands centres d'appels. Du coup Kassem y va de différentes stratégies de contrôle plus ou moins subtiles. Pour commencer, il prétend pouvoir écouter nos communications depuis sa propre ligne, ce dont nous doutons fort vu la précarité des installations téléphoniques, et le doute que Kassem tente de préserver n'a pas de réel effet sur notre assiduité au travail. Ensuite, il prend pour prétexte une bouteille d'eau placée dans le petit réfrigérateur installé dos aux employés pour entrer de façon imprévisible mais récurrente dans le centre d'appels, boire nonchalamment une gorgée, replacer la bouteille et refermer le frigidaire. Chacune de ses « désaltérations » lui permet de jeter un coup d'œil sur les employés. Cette entrée inquisitrice est presque impossible à anticiper du fait de la présence de moquette qui étouffe les pas et de musique qui

couvre les bruits ambiants. Il est ainsi fréquent de voir Kassem apparaître subrepticement dans le miroir qui nous fait face. Dans notre dos, il surveille l'expression de notre visage, notre entrain et notre application au travail. Tel un surveillant d'examen, Kassem Homsy se promène entre nous, les bras derrière le dos; par dessus notre épaule, il contrôle l'exercice de notre ouvrage.

19h10. Retour de la pause, Amélie est en retard. Anne ne remarque pas son absence, portant comme toujours peu d'attention aux nouveaux employés. Le superviseur tourne dans le centre d'appels, scrutant par la fenêtre l'éventuel retour d'Amélie. 10 minutes plus tard, il efface du revers de sa manche le nom d'Amélie sur le grand tableau blanc. Son passage est maintenant invisible, comme si Amélie n'avait jamais existé. Personne ne s'émeut, le travail continue.

Je fais la deuxième vente de la soirée, puis bientôt la troisième, apportant chaque fois le fameux coupon jaune à Kassem, et mettant une note sur le tableau blanc accroché derrière nous, sur lequel, comme dans une salle de classe, nos performances sont affichées publiquement. Chaque vendeur dispose d'une ligne divisée en 5 colonnes selon le bonus équivalent aux ventes effectuées. Ainsi on peut lire 5\$ dans la première colonne pour la première vente, 5\$ pour la seconde, 10\$ pour la troisième et ainsi de suite. Même si la direction nous demande de dessiner le signe

\$ pour indiquer une vente, je prends la liberté de tracer une croix dans la colonne de la première vente. Je ne suis pas la seule, nous avons tous nos petits trucs : Véronique trace un visage souriant, avec deux yeux et une bouche; Gyslaine aligne 3 signes \$, formant un amusant \$\$\$; Anne dessine un petit rond et seule Mme Huguette s'en tient au modèle imposé par la direction : elle trace des dollars.

En fin de soirée, Kassem relâche la pression. Détendu, il me félicite pour mes ventes, et se met à me confier les raisons de mon embauche, Kassem me félicite pour mes ventes; assis près de moi il me raconte comment il m'a choisie le jour de l'embauche.

*« Tu sais, prends pas ça pour des flatteries, mais hier matin lors de l'entrevue d'embauche, quand vous étiez tous assis en face de moi, j'ai vu 14 yeux qui me regardaient, et y'en avait 2 noirs brillants, j'ai tout de suite vu que tu étais bonne, que tu serais bonne pour ce travail, tu es une battante, ça se voit ».*

Il ajoute que, maintenant que je maîtrise les bases du métier, je vais devoir en apprendre les ficelles et les astuces.

21h00. Nous raccrochons définitivement nos téléphones pour la soirée, Anne évoque le départ d'Amélie, dont Kassem se déclare satisfait. Selon lui, Amélie ne lui aurait rien apporté de bon, car, dit-il, *« c'est une fille qui ne supporte pas la critique. Quand je lui ai demandé de mieux articuler, elle s'est renfrognée »*. Bien entendu, Kassem avait par expérience deviné qu'Amélie ne resterait pas longtemps avec nous. De fait, Amélie a travaillé

deux heures pour Méga-Presse, signant son contrat d'embauche à 17 heures pour quitter la firme à 19h00. La direction n'a donné qu'un coup de manche sur le tableau et un coup de correcteur sur sa pochette pour effacer son prénom et éventuellement le remplacer par un autre lors de la prochaine embauche.

### Vendredi matin

Pour la première fois je travaille de jour. J'arrive la dernière, les 4 autres employés, arrivés en avance, sont déjà en poste. Gyslain et Annie sont des anciens dans le central, je les ai aperçus le jour de l'embauche. Quant à Huguette, elle postulait le même jour que moi. L'horloge n'indiquant pas encore 9h00, j'ai le temps de me servir un café. Kassem entre dans le centre d'appels pour son traditionnel speech matinal. Huguette passe le test en poste ce matin, avec deux heures pour montrer ce dont elle est capable. Kassem donne le signal de départ par un « *qui va ouvrir le bal ce matin ?* ». Annie scrute ses feuilles de vente et calcule ses performances, et je présume que cela sera elle. C'est une professionnelle qui compte quatre mois d'expérience. Le boss allume l'ampli, la musique surgit, et c'est parti, nous décrochons nos téléphones. Nous travaillons depuis une demi-heure lorsque j'entends Huguette s'emmêler dans son texte et se perdre dans la présentation des différents magazines. Elle finit par appeler Kassem au secours, qui prend la ligne et guide le client dans son choix, mais laisse Huguette finaliser la vente avant de lui donner une leçon : il

faut impérativement suivre à la lettre le texte de Méga-Presse qu'il a mis au point avec soin, et c'est ce pour quoi nous sommes payés. Il reste près d'elle quelques minutes pour vérifier qu'elle suit bien la règle imposée et la surveillance avec une légère condescendance de professionnel vis à vis d'un débutant.

Au bout d'une heure, Véronique se lève, se dirige vers le bureau du boss, en ressort après quelques secondes, enfle ses chaussures, son chandail, son manteau et s'en va. Personne n'a relevé ce départ. Quelques minutes plus tard, Kassem m'offre le poste de travail de Véronique, plus lumineux mais aussi moins bruyant car plus éloigné de celui d'Huguette qui parle fort. À 11h00, la secrétaire Francine annonce le break, qui marque aussi la fin du test pour Huguette. À l'issue du test, il faut non seulement que Kassem soit satisfait, mais aussi que l'employé accepte le poste. À présent Kassem arbore un air sévère. Il sort du centre avec Huguette. C'est alors que Francine se précipite dans le centre d'appels, pestant contre l'odeur dans son bureau (qu'elle partage avec Kassem le boss): « c'est dégueulasse ». Les employés s'embarquent alors dans une vive discussion au sujet de l'odeur d'Huguette, qui vient en quelques secondes de se voir attribuer le rôle de la pouilleuse de la classe, celle que l'on ne veut pas près de soi, qu'on regarde de travers, que l'on déclare puante. De retour dans le centre d'appels, le maître Kassem laisse aller les moqueries, avouant lui-même trouver son odeur insupportable, mais ne

pouvant rejeter une si bonne élève. Ainsi, l'intimité d'Huguette est mise au grand jour, les confidences du perron sont objet de railleries : en retard la veille, Kassem l'a renvoyée chez elle car il refuse tout retard (une nouvelle politique depuis hier). Du coup, arrivée très tôt ce matin, elle a tourné dans le quartier pendant 45 longues minutes qui ont, selon ses confidences à Kassem, causé un excès de transpiration. Le superviseur s'est montré compréhensif, mais Huguette est prévenue, et la douche est obligatoire avant le travail. L'ennui avec les pouilleux c'est qu'ils accumulent les stigmates : retardataire, puant, mais aussi criard. Annie est souvent dérangée dans sa concentration par le ton de voix élevé de la nouvelle recrue. Le maître devra de nouveau lui parler.

Le travail reprend. Je suis maintenant à côté de Gyslaine qui a décidé de changer de place. Les odeurs sont ancrées dans nos conversations volées entre deux appels. Gyslaine déclare avec galanterie qu'il aurait voulu se parfumer pour m'accueillir dans son voisinage. Jusqu'à 13 heures, nous nous levons parfois pour noter une nouvelle vente sur le grand tableau.

### Samedi matin

Le samedi est la plus grosse journée de la semaine. Kassem nous veut tous en poste à 10h00. Nous n'aurons que 10 minutes de pause, et pas le temps de dîner. Nous sommes donc priés de prendre un déjeuner copieux qui nous permette de tenir jusqu'à 14 heures. Ce matin, je rencontre Jessica, la nouvelle. Huguette prend déjà du galon, en plus de gagner la

place de première de la classe : son rendement est élevé, son ton de voix ne subit aucune altération même quand les répondants se montrent désagréables, et ses ventes s'en ressentent. Il faut dire qu'Huguette compte 24 ans d'expérience dans le métier, pour le journal « la Presse », le « Journal de Montréal », les thermopompes, mais aussi pour différentes fondations, comme les aveugles du Québec, les enfants handicapés du Grand Montréal. Huguette a vendu tout ce qui peut être vendu, produit ou concept. Mais son métier, c'est simplement, dit-elle, « un moyen de gagner de l'argent ».

De pouilleuse, Huguette est ainsi passée sans délai au statut de première de la classe, celle qui travaille plus fort que les autres, sans jamais se plaindre, toujours d'accord avec le maître. C'est elle qui est désignée pour surveiller la classe en son absence, elle qui me rappelle à l'ordre lorsque je discute avec mon voisin en dehors des heures de pause. Huguette se montre attentive aux leçons de Kassem, posant des questions et attendant ses compliments.

Midi. Retour de la pause. Le superviseur distribue des feuilles blanches, il annonce l'heure de la dictée. Il commence la liste des magazines que nous vendons, que nous devons inscrire dans trois colonnes distinctes. En premier, les plus gros vendeurs francophones ; en second, les anglophones et enfin à droite les moins bons vendeurs. Un silence irréal

règne dans le centre d'appels. Kassem dicte très doucement, mais nous perdons quand même le fil, ce qui nous oblige à nous pencher sur la table du voisin : « hein, qu'est-ce qu'il a dit ? ». Le maître intervient : c'est à lui que nous devons poser les questions. On reprend. Les plus gros vendeurs anglophones sont : Canadian Geographic, Urban, Flairs, etc... À la fin de l'exercice nous comprenons que Homsy cherche à optimiser notre stratégie de vente. À partir de maintenant, nous travaillerons systématiquement à partir de ces listes, dans le souci de ne pas tirer toutes nos cartouches d'un coup. En divisant ainsi nos titres de revues nous donnerons l'impression d'en avoir davantage. Cette nouvelle stratégie sera au centre de la seconde moitié de la matinée, et si l'expérience s'avère concluante, la secrétaire imprimera ces nouvelles listes que nous insérerons dans notre pochette avec les autres documents officiels.

Cette péripétie illustre une fois de plus la précarité évidente de la firme. Essais, échecs, aucun engagement à long terme, des feuilles volantes, des politiques initiées dans l'urgence. Et ce matin, les ventes étant mauvaises, Kassem a imaginé une nouvelle stratégie. Quand nous reprenons le travail, il veille scrupuleusement à son application et attend que nous prenions très au sérieux cette initiative balancée sur un coup de tête.



14h00, notre journée de travail s'achève. Kassem inspecte le tableau de nos résultats. Huguette a fait trois ventes, Jessica deux, Anne, Véronique et moi une seule. Gyslain est le seul à ne pas avoir vendu. Les premiers sont félicités, les derniers réprimandés. Les résultats de Gyslain ne sont pas bons, mais le maître ne s'en alarme pas car il en connaît la cause : Gyslain perd trop de temps à souhaiter bonnes fêtes à ses répondants. Même s'il est important de rester poli face à un refus, il n'est pas raisonnable d'engager systématiquement une discussion sur le thème des fêtes de fin d'année. Kassem lui demande de raccrocher plus vite lors des refus et de recomposer aussitôt, et lui assure que ce changement lui permettra d'améliorer ses performances.

### Lundi soir

Anne et moi débutons la soirée seules. À deux, le sentiment d'ennui est encore plus profond : peu d'action autour de nous, moins de discussions à épier, moins de brouhaha derrière lequel se cacher. Les minutes sont longues, les heures interminables; nos yeux se lèvent inlassablement vers la grosse horloge qui égraine les secondes trop lentement, dans un rapport au temps déréglé<sup>189</sup>. Que faire à part téléphoner encore et encore ? Dans

---

<sup>189</sup> Je me souviens à ce propos d'un dialogue entre Véronique et Anne. Alors que Véronique se plaint de ne plus supporter le travail, je lui demande depuis combien de temps elle travaille pour Kassem, « Pas longtemps » me répond t-elle en notant son découragement, d'une grimace. Anne intervient : « Ben si, ça fait longtemps ! », « Non, j'ai commencé 2 semaines avant toi », « Justement, ça fait longtemps ». Si pour Véronique ces 7 semaines sont peu pour Anne les 5 semaines qu'elle vient de passer chez Méga-Presse sont déjà trop nombreuses car elle pensait vendre des magazines pendant 2 ou 3 semaines maximum. Pour beaucoup, ce travail est appréhendé comme un job de dépannage que l'on peut quitter à chaque instant, comme l'a fait

la seconde partie de la soirée, 3 personnes viennent passer le test d'embauche. Zineb est une Marocaine d'environ 25 ans. Elle vit au Québec depuis un an et étudie au HEC. Ariane est une Québécoise d'origine Haïtienne. Chantal, une Ivoirienne qui travaille dans les manufactures du Nord de la ville, a lourdement insisté auprès du boss qui disait ne pas être intéressé par son timbre vocal. Elle a obtenu une chance et je l'entends s'efforcer de moduler cet organe vocal trop grave. Mais je note qu'elle ne respecte pas le texte imposé, inventant de nouvelles formules qu'elle pense plus efficaces. Après lui avoir prodigué quelques conseils, Kassem la délaisse rapidement, et je comprends qu'elle ne sera pas engagée. Chantal, c'est typiquement le mauvais élève à qui le maître ne porte pas attention. L'investissement auprès d'un élève trop différent et atypique ne peut rapporter que sur le long terme, une notion étrangère à ce secteur, où seule la productivité immédiate importe. Ariane ne sera pas embauchée non plus, à cause de son timbre de voix. Son passage aura été pour ainsi dire transparent. Je l'ai observée dans son travail. Kassem ne s'approchait jamais d'elle pour la « coacher », comme s'il avait déjà décidé de ne pas l'engager, à moins qu'elle ne l'épate avec quelques improbables bonnes ventes. Durant deux heures Ariane s'est gavée de bonbons, et Kassem a ri de la montagne de papiers multicolores qui s'accumulaient, et il a sûrement conclu de cette compulsion une grande

---

Amélie. Ainsi, chaque jour on se demande qui sera là et qui aura déclaré forfait. Qui passera le cap de la semaine, de la quinzaine puis du mois. Est-ce que Véronique détrônera Annie qui détient le record d'ancienneté avec ses 16 semaines ?

fébrilité, inadéquate dans ce métier. Ce soir c'est Zineb qui sera engagée, grâce à sa politesse, la douceur de sa voix et son accent européen, que Kassem nous donne en exemple.

Quelques minutes avant 21h, Kassem sonne la fin du travail. Il veut nous voir dans son bureau, une par une, pour la remise du bulletin de note. Comme chaque lundi, le boss présente nos résultats et les commente. Dans mon cas, sur cinq promesses de ventes de ma semaine, seulement deux sont passées, une troisième a été refusée à cause des conditions de paiement imposées par Méga-Presse, et deux autres ont été abandonnées, c'est-à-dire que les clients n'ont pas ouvert la porte au livreur qui venait pour la signature du contrat. Ces deux ventes finales sur deux journées différentes me donnent droit à 10\$ de commission sur la semaine, ce qui représente une somme ridicule comparativement aux promesses de fortune de Kassem. Et mon manque d'expérience ne semble pas en être la cause principale, puisque je remarque que Anne, beaucoup plus aguerrie que moi, reste très en dessous des chiffres mirobolants énoncés par Kassem.

#### Une semaine plus tard. Mercredi

Ce matin, je change de classe pour aller travailler avec l'équipe de jour. En cette veille du Jour de l'An, nous sommes quatre : Annie, Huguette, moi, et Dominique, la dernière recrue de Kassem, en qui il croit déceler le

potentiel d'une grande vendeuse. Il croit reconnaître en elle ses propres compétences à ses débuts dans le métier. Dominique est une grande femme mince, dans la quarantaine, qui malgré ses difficultés financières porte une grande attention à sa tenue vestimentaire. En dehors de ses heures chez Méga-Presse, Dominique dit écrire un opéra en collaboration avec un compositeur.

Sur le coup de 8h50, Francine la secrétaire entre dans le centre d'appels un disque à la main, qu'elle insère dans le lecteur de CD, et un groupe de musique traditionnelle québécois entame un rigodon endiablé. Francine et Annie tapent du pied et accompagnent de leur voix les chanteurs. Même si nous entamons la journée sur ces rythmes festifs, les ventes sont moroses, sous les récriminations de Kassem qui nous demande des explications. N'ayant rien de bien convainquant à lui fournir, nous serons punis collectivement par la fermeture du centre d'appels 1 heure plus tôt que prévu, qui bien entendu ne nous sera pas payée. Cette « punition » n'éveille à peu près aucune réaction auprès des téléopérateurs qui semblent tout à fait indifférents à l'initiative de notre employeur. Ainsi nous rangeons nos affaires à 12 heures. Annie souhaite une bonne année à tout le monde et disparaît ; Huguette a pour sa part tout son temps, puisqu'elle avait prévu de prendre l'autobus de 13h10.

Entre employés, de petites solidarités

Chez Méga-Presse, le temps est dérégulé. En poste, les secondes semblent interminables mais paradoxalement tout va plus vite : on est un ancien après quelques semaines. Les embauches comme les renvois et les démissions se font en quelques minutes. Parallèlement, les relations entre employés évoluent bien plus vite qu'à l'accoutumée.

Le samedi matin les équipes de jour et de soir se rencontrent car elles travaillent ensemble. Kassem fait ses présentations et nous faisons les nôtres. La plus jeune d'entre nous, Jessica, est aussi la plus expérimentée de l'équipe du soir. À 21 ans, elle a déjà travaillé dans de nombreuses boîtes de télémarketing. À ses débuts, elle cumulait ses emplois et ses études au secondaire. Elle se consacre à présent uniquement à son travail, mais le nombre d'heures que lui offre Méga-Presse ne lui permet pas de vivre. Elle n'a été embauchée que l'avant veille mais semble déjà bien installée dans l'entreprise. Ce matin, elle a troqué ses chaussettes pour de gros chaussons blancs en forme de lapin. Elle a aussi abandonné le combiné téléphonique de la firme pour son propre casque d'écoute. Ainsi, de la tête au pied, elle n'est plus en contact physique avec l'employeur et les locaux qu'elle trouve « dégueulasses ». Quelques minutes avant de commencer le travail, Gyslaine interpelle Jessica, croyant la reconnaître. Il s'avère en effet qu'ils ont travaillé ensemble l'an passé pour la Fondation des aveugles. Suivent alors quelques échanges de

souvenirs, et ils émettent le constat commun que cette firme est un repère d'escrocs dans lequel ils ne retourneront jamais. Ces discussions à propos d'autres firmes sont une excellente occasion d'échanger des filons, des bons plans. Ainsi Huguette nous déconseille le secteur des thermopompes car, selon elle, le travail y est rude et les récompenses salariales médiocres. Jessica renchérit en nous prévenant contre les entreprises spécialisées dans la vente de téléphones : la compétition entre vendeurs y est féroce, et les primes alléchantes sont à peu près inaccessibles. Même pour un salaire supérieur, Jessica est bien décidée à ne plus accepter de conditions si inhospitalières (il semble que comparé à d'autres secteur, Méga-Pressé est moins difficile).

Après une pause, il est toujours difficile de se remettre au travail. Heureusement, ce matin, Gyslain me fait la conversation, volant quelques secondes entre chaque appel. Il se penche en arrière et me raconte ses péripéties téléphoniques. Très vite, comme de vieux camarades, nous échangeons blagues et anecdotes et rions ensemble des plus grandes platitudes. Alors que Gyslain captive mon attention avec la narration de son dernier appel, Huguette se penche vers nous et, d'un ton interrogatif, nous demande si l'heure du break est déjà entamée. Nos plaisanteries la déconcentrent et son travail en pâtit. Ainsi réprimandés, nous nous réinstallons dans nos boxes. Je tente de me concentrer de nouveau sur mon texte et non sur les formules pompeuses que mon voisin utilise à tour de bras pour vendre ses magazines. Formules improvisées qui lui font

perdre du temps et lui valent nombre de critiques de la part de notre chef. La tête baissée, le visage maussade, je répète mon texte sans entrain. Gyslain me tape sur l'épaule et me mime un grand sourire dans le miroir : « Ce sera plus facile ainsi » me dit-il. J'avais oublié la règle du sourire et du miroir.

La bonne humeur dans le central est, nous le verrons ultérieurement, l'un des objectifs essentiels pour ceux qui appréhendent le travail en central comme un job d'appoint. Cette décontraction entre collègues est hautement surveillée par Kassem, qui sait bien qu'elle peut entacher notre productivité si nous perdons trop de temps à nous divertir mutuellement. Mais Kassem sait aussi que la condition salariale qu'il nous offre n'est pas suffisamment intéressante pour que l'on accepte de travailler dans une ambiance répressive et taciturne. Il y a là un jeu de pouvoir qui s'exerce autour de la sévérité du chef et de notre indiscipline. À plusieurs reprises, Kassem a menacé de me séparer d'Anne avec qui je discutais. À chaque fois je l'ai supplié sur un ton humoristique de me laisser une chance : « je ne parlerai plus ». Nous savons bien, lui comme moi, qu'un changement de place serait inefficace car Jessica, Véronique et Gyslain sont tout aussi bavards qu'Anne. Il reste alors la punition ultime de l'isolement, mais elle risque d'entraver la qualité de mon timbre vocal, ce qui serait néfaste pour mes ventes. C'est finalement l'ennui qui a raison de nos discussions, alors que le temps semble s'être arrêté sur la grosse horloge au-dessus de nos têtes. Nous nous enfonçons plus profondément dans nos boxes, les dos

se courbent et, affalés sur nos bureaux, nous gribouillons nos feuilles de brouillon qui de petites croix, qui de signatures; d'autres encore dressent des listes de courses. En fait c'est vraiment cette endurance au travail qui différencie les professionnels des amateurs, ces derniers peinant à terminer leur chiffre de quatre heures, les autres encore droits sur leur chaise, la voix claire et enjouée, l'attitude volontaire.



## **QUI TRAVAILLE EN CENTRE D'APPELS ?**

Téléopérateur, téléacteur, représentant en service à la clientèle, télévendeur, autant de noms qui décrivent les « postes » d'hommes et de femmes qui travaillent en centres d'appels, un secteur qui se développe sans cesse, comme nous l'avons déjà mentionné. Les tâches y sont diversifiées, tout comme les revenus et les statuts. Par exemple, selon l'entreprise les conditions de travail offertes sont plus ou moins précaires, et plus ou moins satisfaisantes. De même qu'il est plus gratifiant de vendre des livres et des disques que de hamburgers, les télévendeurs préfèrent en général vendre des billets d'avion plutôt que des magazines. N'oublions pas toutefois que ce n'est en rien le produit vendu, ni plus généralement l'objet du travail - service de réclamation, dépannage à distance, interview - qui détermine les conditions de travail, mais bien davantage le type d'entreprise pour lequel est effectué ce travail. De fait, les produits de « luxe » sont généralement mis en marché par des entreprises de plus haut standing, offrant des conditions de travail de qualité supérieure à leurs petites soeurs plus modestes. On imagine bien que la compagnie nationale Air Canada offre de meilleures conditions dans son centre d'appels que la Fondation des aveugles ou n'importe quelle autre entreprise qui vend par téléphone des produits modestes comme des journaux, des thermopompes ou des climatiseurs. Cela dit, certaines entreprises de standing recourent à l'externalisation de leur centre

d'appels sans se soucier des conditions de travail alors offertes aux employés. C'est pourquoi les règles énoncées ci-dessus comportent des exceptions.

Les téléopérateurs se distinguent entre eux selon l'objet de leur activité : certains vendent quand d'autres renseignent, d'autres encore interviewent. Dans la catégorie des vendeurs, on opère une distinction selon le produit vendu. Chez les interviewers, certains se targuent de sonder l'opinion publique alors que d'autres se limitent à des questions d'ordre gustatif du type « préférez-vous les yaourts à la fraise ou à la framboise ? ». Nous constatons qu'il existe une vaste palette de postes de téléopérateur.

Dressons à présent un bref profil de ces employés et des raisons qui les ont menés dans ces emplois. Pour commencer, quelques chiffres. Il y avait, en 2000 au Canada, 513 000 téléacteurs, selon la terminologie générique qui désigne les employés des centres d'appels, dont 45 000 au Québec. La France en compte plus de 200 000 en 2004. Dans ces deux pays, les femmes représentent à elles seules 70 à 72% des employés des centres d'appels. Les téléacteurs sont âgés en majorité de moins de 30 ans : en France, 66% de ces employés se situent dans cette tranche d'âge, alors que les plus de 50 ans ne dépassent pas 5%. 47% des employés des centres d'appels canadiens sont âgés de 29 ans et moins. Revenons maintenant dans l'enceinte des centraux où nous avons réalisé notre enquête afin de voir de plus près qui sont ceux qui y travaillent.

Chez Méga-Presse, premier lieu de mon enquête, on distingue nettement deux groupes d'individus : les employés de jour et ceux qui travaillent de soir. Le groupe de jour est composé pour l'essentiel de Québécois de plus de 30 ans qui exercent l'activité de téléopérateur depuis plusieurs années. La doyenne est Huguette, téléphoniste de métier, qui a fait ses débuts chez Bell en 1976, suivi l'évolution du marché et enchaîné les contrats de télémarketing. Annie est la plus ancienne chez Méga-Presse, où elle officie depuis 4 mois. Les autres vont et viennent d'un centre d'appels à l'autre. Ainsi Gyslain, après plusieurs mois passés à la Fondation des aveugles, est maintenant en sursis chez Méga-Presse en raison de ses ventes insuffisantes. Enfin, il y a Dominique, la figure excentrique du central. Grande et maigre, elle vit dans un logement insalubre sans eau potable, et affirme être l'auteur d'un opéra.

Lorsque l'équipe du soir prend sa place à 17h, la moyenne d'âge baisse sérieusement et l'ambiance se transforme. Le soir, Véronique est la plus ancienne, alors qu'elle n'est ici que depuis un mois et demi. À ses côtés, Anne entame sa quatrième semaine. Elles saisissent la moindre occasion pour discuter, dès que le chef a le dos tourné. Clairement, le télémarketing ne fait absolument pas partie de leur projet professionnel à long terme. Nouvellement arrivée de France, Anne le voit comme un moyen rapide d'intégrer le marché du travail québécois. Véronique pour sa part est ici pour amasser l'argent dont elle a besoin pour la période des fêtes de fin

d'année. Autour de ces deux figures principales de l'équipe de soir (qui pourtant se considèrent comme des amateurs), évoluent d'autres téléopérateurs qui ne sont que de passage (c'est-à-dire qui restent rarement plus d'une semaine dans le central), souvent étudiants étrangers cherchant un petit boulot d'appoint.

Chez Québec-Enquête, second lieu de mon enquête, la distinction entre l'équipe de jour et celle de soir est moins évidente, même si on y retrouve les mêmes figures type de téléopérateurs : les professionnels, les amateurs, et ceux que je nomme temporaires. Je ne présenterai pas chacun des 40 téléopérateurs que j'ai rencontrés chez Québec-Enquête, mais m'attacherai plutôt à décrire parmi eux les plus caractéristiques des différents types nommés ci-dessus. Je propose de répondre à la question : comment devient-on téléopérateur ? Car c'est avant tout à travers les trajectoires de vie que nous pouvons vraiment saisir les caractéristiques des différentes figures d'employés de plateformes téléphoniques. Mais avant d'en venir à ce point faisons un bref détour par le centre d'appels de chez PLADE où, contrairement aux deux autres lieux de l'enquête, les téléopérateurs travaillent tous en même temps, le soir entre 17 et 20 heures. Sylvie, Claudette et leurs collègues se donnent tous des airs de professionnels au sens littéral du terme<sup>190</sup>, alors qu'une observation plus poussée indique au contraire que peu d'entre eux se considèrent en effet comme tels, comme nous allons le voir à présent.

Différentes histoires m'ont été racontées, témoignant des différents parcours de vie qui se côtoient en central. Les téléopérateurs ne sortant pas d'une même école (bien que quelques cursus spécialisés en téléopération voient le jour, à Amiens, à Montréal), nous n'avons pas affaire à un corps de métiers qui mobilise un même savoir. Divers chemins mènent en central, mais surtout divers projets, et, comme toute activité, la téléopération peut-être appréhendée de moult façons : projet professionnel, job d'appoint de dépannage, tremplin, filet de sécurité, etc... Y arrive-t-on en début ou plutôt en fin de carrière ?

Alonzo<sup>191</sup> a distingué trois types de caissières de supermarché. Les premières cumulent ce qu'il nomme « les indices de précarité et d'instabilité au regard de leur conditions de travail et d'emploi ». Il nomme « caissières à statut » les secondes, anciennes dans le métier et qui, « définitivement intégrées à l'entreprise, bénéficient de contrats à durée indéterminée et de contrats de travail qui les rapprochent des formes du travail à temps complet ». Le troisième type est émergent selon Alonzo. Il s'agit par exemple des « étudiantes-caissières-partiellement-stabilisées ». L'intérêt de sa classification tient au fait qu'elle met en évidence le trait suivant : dans une même organisation, les employés - qui pourtant effectuent les mêmes tâches - sont d'une part engagés sous des contrats

---

<sup>190</sup> C'est-à-dire comme une personne qui a de l'expérience dans un métier qu'il exerce selon un savoir-faire.

tout à fait différents - les uns bénéficient de statut relativement intéressants alors que d'autres travaillent dans des conditions précaires - et d'autre part appréhendent eux-mêmes tout à fait différemment leur activité. Nous allons voir dans quelle mesure ces remarques sont pertinentes dans le cadre de notre étude.

Lors de mon terrain, j'ai pu distinguer diverses figures type de téléopérateurs et finalement trois figures principales ont émergé. Ceux que je nomme les « amateurs » sont les plus visibles, affichant un détachement évident vis à vis de l'activité, à l'opposé des « professionnels » qui sont plus difficilement cernables à moins de les approcher, leur parler et les distinguer des « temporaires », qui eux aussi se dévoilent dans l'intimité mais rarement dans d'autres circonstances.

### ***Les amateurs***

L'amateur est jeune, souvent étudiant, avec moins d'un an d'expérience en central. Il ne travaille pas à temps plein et préfère les horaires du soir et des fins de semaines, notamment à cause de ses études qui l'occupent le jour. Ses revenus d'emploi en central viennent en complément d'autres. Il n'est pas rare qu'il vive encore chez ses parents, touche des bourses d'études, ou qu'il cumule les jobs et se satisfasse de revenus minimes. Il aborde le travail en central de manière utilitaire, comme un moyen comme

---

<sup>191</sup> Alonzo Philippe, « Les rapports au travail et à l'emploi des caissières de la grande distribution. Des petites stratégies pour une grande vertu », *Travail et Emploi*, n° 76, 1998.

un autre de subvenir à ses besoins. C'est un travail relativement facile qui ne nécessite pas de gros investissement personnel et offre des horaires souples, dans un secteur d'emploi où le travail ne manque pas. N'étant pas attaché à un central en particulier, l'amateur va et vient d'une plateforme à une autre sans craindre le chômage technique.

Véronique est le modèle type de l'amateur. Rencontrée chez Méga-Pressé, elle est âgée de 23 ans. Elle a quitté sa région et sa famille pour s'installer à Montréal avec son petit ami. En cette période de fin d'année, elle cherche des revenus supplémentaires pour ses dépenses liées aux fêtes. Ses quelques bourses d'étude sont insuffisantes, et c'est pourquoi elle a répondu à l'offre de Méga-Pressé. En central depuis sept semaines, elle ne pense pas y faire carrière mais apprécie la facilité d'embauche chez Méga-Pressé, alors que d'autres centres l'ont refusée. Elle considère le démarchage téléphonique comme un job du bas de l'échelle, visant certes plus haut à plus long terme, une fois ses diplômes en poche. Cela dit, elle affiche une grande sérénité face à cet emploi temporaire qui ne lui demande pas trop d'effort et qui lui offre quelques bons moments au contact de ses collègues du soir qui ont la même optique qu'elle.

Marie représente un autre type de téléopérateur amateur. C'est une artiste chanteuse âgée de 50 ans qui travaille en centre d'appels afin d'arrondir ses fins de mois. Dans son box elle râle, le travail l'ennuie, et elle préférerait faire autre chose, être chez elle, dehors, finalement n'importe

où mais pas dans ce sous-sol crasseux. Une fois les ordinateurs allumés, Marie compose un premier numéro et, lorsque la communication est établie, sa voix se transforme comme par magie, son ton devient très professionnel, elle se montre efficace, sérieuse et aimable. Trop aimable peut-être ? Je trouve son jeu peu crédible mais c'est sa manière de mettre à distance son travail. Elle blague avec les répondants tout en grimaçant, s'amusant à changer de ton de voix, tantôt pincé, tantôt décontracté, telle une comédienne qui joue son rôle en en forçant les traits sans retenue. À ce sujet, des facultés de transformation, Claudine, téléopératrice pour une grosse entreprise française, témoigne dans l'émission « Les pieds sur Terre <sup>192</sup> » sur France-Culture. En ligne, dit-elle, elle n'est plus la même, et sa voix est méconnaissable, à tel point qu'il lui est arrivé de répondre à des personnes de son entourage proche qui ne l'ont pas reconnue.

Finalement, les amateurs que j'ai rencontrés ressemblent de près aux étudiants décrits par Cancé<sup>193</sup>, qui « ont le sentiment de maîtriser leur CDD, qu'ils perçoivent comme un moyen de financement temporaire ». Ils ressemblent aussi aux équipiers des *Fast-food* tel que décrits par Pinto, Cartron et Burnod<sup>194</sup>, étudiants inscrits dans « des filières dépréciées », majoritairement issus de classes populaires et de familles dans lesquelles

---

<sup>192</sup> « La pression du Centre d'appels », première diffusion 26 Janvier 2005, *Émission Les Pieds sur Terre*, France-Culture.

<sup>193</sup> Cancé Raphaël, « Travailler en contrat à durée déterminée, entre précarité contrainte, espoir d'embauche et parcours volontaire », *Travail et Emploi*, n° 89, Janvier 2002.

<sup>194</sup> Pinto Vanessa, Damien Cartron et Guillaume Burnod, « Étudiants en *Fast-food* : les usages sociaux d'un « petit boulot » », *Travail et Emploi*, n° 83, Juillet 2000.



ils sont les premiers à accéder aux études supérieures<sup>195</sup>. Employés au McDonald's ou chez ses concurrents, ces équipiers étudiants souhaitent, tout comme les téléopérateurs amateurs, que leur expérience en *Fast-food* ou en centre d'appels soit brève et qu'un vrai métier s'ensuive. L'éventualité de rester chez ces employeurs est source d'inquiétude et engendre des comportements de mise à distance de l'activité de peur d'être *contaminé*, pour reprendre les termes de Goffman. Selon cette logique, les équipiers étudiants, comme les téléopérateurs amateurs, se distinguent franchement (et avec virulence) de leurs collègues, qui considèrent McDonald's ou le centre d'appels comme un travail comme les autres. À leur côté les amateurs ne cessent de souligner que leur cas est différent, qu'ils ne resteront pas longtemps dans ce secteur d'emploi, ne faisant que profiter des avantages du « petit boulot » en attendant de trouver mieux. La mise à distance du travail se fait également par le biais de comportements nonchalants<sup>196</sup> très fréquents en centre d'appels : ne jamais se plaindre, s'amuser en travaillant, sourire et ne pas prêter attention aux désagréments de l'activité. Je trouvais pour ma part le travail insupportable, et ne cessais de m'étonner quotidiennement de la légèreté avec laquelle mes collègues l'exerçaient, ne comprenant pas qu'il s'agissait très précisément d'une attitude de mise à distance de l'activité. Attitude classique, observée par Pinto mais aussi par Nkuitchou

---

<sup>195</sup> À ce sujet voir Stéphane Beaud et Michel Pialoux, « Ouvriers, moi ? Jamais ! », *Manière de voir*, n° 66, novembre-décembre 2002, Stéphane Beaud et Michel Pialoux, *Retour sur la condition ouvrière*, Paris, Fayard, 1999.

Nkouatchet<sup>197</sup> auprès d'employés de *Fast-food* qui, loin de penser exercer un « vrai travail », y voient seulement un « extra ». D'après Nkuitchou Nkouatchet, il n'y a rien d'étonnant à ce que 90% des équipiers trouvent « qu'un bon climat règne dans leur établissement », sachant que seul 5% des équipiers étudiants imaginent y faire carrière. Autant chez Québec-Enquête que chez Méga-Presse, la désinvolture et l'amusement sont des comportements de mise à distance - marqueurs d'un sentiment d'appartenance partagé entre les téléopérateurs - que l'on observe beaucoup moins le jour que le soir, quand les amateurs intègrent le central pour 4 heures de travail entre leur activité diurne et leurs sorties nocturnes. Ils blaguent, s'interpellent, cabotinent auprès des répondants pour faire rire leurs collègues des boxes voisins. Zoll nomme cela « le plaisir au travail », qui diffère du plaisir dans le travail. Cette attitude caractérise en partie ceux qui effectuent une tâche à laquelle ils accordent peu d'importance, lorsque les conditions de travail deviennent plus importantes que la tâche en elle-même. De toute évidence, si vendre des hamburgers ou des magazines ne revêt à peu près aucun intérêt, le faire dans de bonnes conditions, c'est-à-dire en s'amusant avec des collègues sympathiques, est primordial pour les amateurs.

---

<sup>196</sup> Pinto et al, Opus cité.

<sup>197</sup> Nkuitchou Nkouatchet Raoul, « Le cercle vertueux de la précarité. Enquête chez Quick », Contribution aux *LXème Journées de sociologie du travail*, Paris, Novembre 2003.

On voit donc que l'amateur est généralement nouveau sur le marché du travail, le plus souvent étudiant, parfois nouvel immigrant, ou les deux, et le centre d'appels est pour lui un moyen facile de gagner sa vie sans lui demander trop d'investissement. Concevant la téléopération comme une parenthèse vers d'autres projets, il se croit en contrôle de la situation, au sens où il sent qu'il peut quitter le central à tout moment pour un autre emploi. Il reste en central tant qu'il y trouve un salaire gagné dans une ambiance de qualité. Par contre, dès qu'il commence à se sentir coincé sur les plateformes téléphoniques, nous considérons que cette perte de contrôle le fait glisser dans la catégorie voisine : il devient un temporaire.

### ***Les temporaires : des professionnels malgré eux***

Les temporaires ne sont que de passage, entre la figure de l'amateur et celle du professionnel. Ils aimeraient quitter les plateformes téléphoniques mais n'y sont pas encore parvenus. Ils représentent, en quelque sorte, ce que les amateurs craignent en silence : rester « bloqué » en central. Du rôle d'amateur à leurs débuts dans le secteur, espérant n'être que de passage, ils ont fini par réaliser, quelques années ou mêmes quelques mois plus tard, que leurs chances de quitter « le petit boulot » pour un « vrai métier » sont minces, suite à plusieurs tentatives infructueuses. Certains pourtant ont vécu diverses expériences professionnelles entre temps, occupant pour une courte durée un poste qui ressemblait davantage à ce qu'ils recherchaient, mais l'intermède fut bref et l'urgence

financière les ont vite ramenés vers les centraux. La facilité avec laquelle on y est embauché, ainsi que la possibilité d'y trouver un certain « plaisir au travail », ne sont pas sans conséquences dans la mesure où, petit à petit, l'équipier ou le téléopérateur accentue son engagement dans l'entreprise. Il s'agit essentiellement d'un investissement en terme d'horaire et en terme relationnel. Citons pour exemple les équiépiers étudiants décrits par Pinto et al. qui cumulent les chiffres de soir et manquent de plus en plus fréquemment les cours matinaux. Parallèlement, accentuant leur investissement relationnel au sein de l'équipe du restaurant, ils finissent par négliger les amis de l'université, ce qui tend, d'une part, à affaiblir le sentiment d'appartenance au monde étudiant et, d'autre part, à accentuer « l'identification <sup>198</sup> » au groupe du *Fast-food*. Des comportements similaires sont observables chez les téléopérateurs ou chez n'importe quel autre employé du même type, caissière, livreur de Pizza, interviewer de rue, serveur.

---

<sup>198</sup> J'utilise ici le terme identification avec prudence dans la mesure où l'une des caractéristiques des emplois précaires du secteur tertiaire comparativement aux emplois industriels est justement le manque d'attribut identitaire. C'est notamment dû aux types de contrats qui ne permettent pas aux employés de s'investir dans l'entreprise, ils ne sont que de passage, comme leurs collègues à qui par la même occasion ils ne s'intéressent qu'à moitié sachant que bientôt ils seront séparés chacun trouvant du travail ailleurs pour quelques jours ou quelques mois et ainsi de suite. Ainsi sans s'attacher aux collègues, ni à l'entreprise les nouveaux salariés du secteur tertiaire errent d'un contrat à un autre et la notion d'appartenance à une organisation, à un métier disparaît. Pour certains, cela est dû à la relation conflictuelle qu'ils entretiennent avec l'activité exercée, ils auraient voulu faire autre chose, faire mieux et refusent de s'identifier à cette activité vécue comme un échec, pour d'autres ce sont les bases du contrat, ses caractéristiques qui les en empêchent. À ce sujet Alonzo note « le monde des hypermarchés n'est pas un lieu où la conscience collective est développée et les caissières emploient peu le terme « nous » pour se désigner ». De plus l'auteur précise que « la gestion individualisée des contrats de travail » et la grande flexibilité des horaires font en sorte que les employés ont peu d'opportunité de tisser des liens. Le roulement engendre peu de temps de co-présence dans l'entreprise. Alonzo Philippe, « Les rapports au travail et à l'emploi des caissières de la grande distribution. Des petites stratégies pour une grande vertu », *Travail et Emploi*, n°76, 1998, pp. 37-51.

Nous voyons donc que la caractéristique première des temporaires est d'être « piégés » dans le cercle des emplois précaires de service, où ils ont le sentiment de subir leur contrat de travail<sup>199</sup> ainsi que leurs conditions. Cela dit, on trouve des comportements divers, qui vont de l'attitude combative que Cancé nomme attitude de révolte<sup>200</sup> - ils élaborent des stratégies afin de quitter leur secteur d'emploi – à la passivité à travers une perception fataliste de leur statut<sup>201</sup>. J'ai rencontré ces deux types de temporaires en central, et nous proposons d'observer de plus près les trajectoires de chacun.

### Modèles types de temporaires réfractaires

#### En attendant mieux

Denis a 45 ans. Issu de la classe moyenne québécoise, il a grandi dans la région du bas du fleuve<sup>202</sup> où il a suivi une scolarité classique jusqu'à la fin du secondaire. À l'âge de 20 ans, il a entrepris des études de philosophie à l'université, qu'il a prolongées quatre ans plus tard par une maîtrise qu'il n'a pas terminée à cause, dit-il, de son trop grand investissement dans une carrière sportive qu'il menait en parallèle à ses études. À 26 ans, Denis a abandonné son cursus universitaire à Sherbrooke pour retourner à

---

<sup>199</sup> Cancé Raphaël, Opus cité

<sup>200</sup> Perrin observe elle aussi cette attitude de révolte chez les jeunes précaires qui sont dit-elle « lucides et conscients des conditions de travail indignes qui leur sont faites, de l'exploitation qu'ils subissent de la part de leurs employeurs », ce qui « développe en eux une exaspération, un sentiment de révolte ».

<sup>201</sup> Cancé Raphaël, Opus cité

Rimouski afin de préparer un certificat en enseignement moral qui lui permettrait d'enseigner dans le secondaire. Une fois son certificat obtenu il s'est envolé avec sa femme vers les provinces de l'Ouest où il a enseigné le français pendant 2 ans. La deuxième année s'est mal déroulée, avec la séparation du couple à peine 4 mois après la naissance de leur fils. Denis est resté dans l'Ouest jusqu'à la fin de son contrat, alors que sa femme a rejoint le Québec avec l'enfant. Denis est retourné aussitôt qu'il a pu dans la région de Rimouski afin de se rapprocher de son fils. Il est retourné sur les bancs de l'école dans un programme de littérature puis s'est engagé de nouveau pour une période de deux ans dans un programme d'enseignement du français à l'étranger, en Louisiane cette fois-ci. Deux ans plus tard, en 1992, il est rentré au Québec et s'est installé sans enthousiasme à Montréal, sa région natale offrant peu de ressources professionnelles. Cet emménagement a marqué le début d'une période chaotique où, sans travail, Denis a vécu de l'aide sociale et de petits boulots temporaires. Durant les trois premières années, il a cherché un emploi d'enseignant, mais les échecs répétés ont eu raison de son projet d'enseignement, et c'est avec un sentiment d'écœurement<sup>203</sup> qu'il a débuté ce qu'il nomme lui-même sa « carrière d'interviewer » au début de 1998. C'est donc suite à plusieurs années difficiles faites d'échecs professionnels dans le domaine de l'enseignement que Denis est entré en centre

---

<sup>202</sup> À environ 600 km de Montréal.

<sup>203</sup> Ce tournant dans la trajectoire de Denis ressemble à celui que connaît Michelle lorsqu'elle décide elle aussi d'abandonner toutes recherches d'emploi dans son domaine de prédilection.

d'appels, où quelques jours lui ont suffi pour décrocher un premier contrat. Il ne retire aucune fierté de cette nouvelle embauche, trop conscient de la "banalité" de la tâche, selon ses propres mots, et du fait qu'elle n'exploite qu'une faible part des compétences intellectuelles qu'il a acquises durant son parcours. Ainsi, l'ancien étudiant en philosophie ne tire aucune fierté de son emploi en central, mais il lui reconnaît l'avantage de le sortir de l'aide sociale.

Huit années plus tard, Denis se distingue encore des professionnels, dans la mesure où il n'a toujours pas abandonné l'idée de quitter les plateformes téléphoniques. Il s'engage dans de nombreux projets d'ordre artistique, grâce auxquels il espère trouver une voie de sortie. Il exerce donc le métier d'interviewer téléphonique tout en essayant sans cesse de s'en distancier. Dans le central même il garde ses distances vis à vis des collègues. Auprès de moi, il insiste sur le fait qu'il n'est pas « comme eux », ces professionnels qui manquent selon lui d'ambition, pas plus qu'il ne veut ressembler aux amateurs, qui pour leur part manquent de savoir-faire. Trop conscient de son échec professionnel, il se débat afin de trouver une issue : sortir du central pour quelques jours au moins, puis pour toujours, et faire une carrière au cinéma ou en littérature. De petits rôles en cours d'art dramatique, une figuration par-ci par-là entretiennent l'espoir, alors que pour le moment aucune issue véritable ne pointe à l'horizon.

### Un petit boulot parmi d'autres

Louis représente une autre figure de temporaire révolté au parcours chaotique. Depuis l'âge de 18 ans, Louis a enchaîné les emplois, une trajectoire professionnelle qu'il décrit par l'expression « 56 métiers-56 misères ». De retour à la vie civile après un épisode de vie délinquant<sup>204</sup>, Louis a entamé sa trajectoire professionnelle auprès de sa mère qui lui a trouvé une place de plongeur dans le foyer pour personnes âgées où elle travaille. Un an plus tard, il s'est vu dans l'obligation de démissionner lorsqu'on l'a surpris en train de falsifier des papiers médicaux afin de bénéficier de congés de maladie. Cette fois-ci, c'est son père qui l'a sorti du pétrin en lui trouvant un emploi de col bleu pour la petite municipalité de Saint-Laurent où il réside. Là encore, les conditions salariales étaient bonnes et Louis appréciait la liberté dont il jouissait. Responsable des plantes des parcs municipaux et des terrains de jeux, il partait chaque matin sur la route au volant d'un camion et organisait son travail à sa guise. Cette fois-ci encore, il dut démissionner, et cette seconde expérience négative depuis sa sortie de centre de détention semble avoir marqué un tournant dans sa trajectoire, qui est devenue très instable : se lançant dans

---

<sup>204</sup> À l'âge de 16 ans, Louis commet ce qu'il nomme « des actes délinquants » pour lesquels il doit purger une peine de 2 ans de détention en école de réforme. À l'époque, il se souvient que son unique but était de se procurer une arme à feu et de devenir un bandit « à la *Billy the kid* ». Il est en recherche d'identité, de reconnaissance et de respect et considère que le banditisme peut être un bon moyen de parvenir à ses fins. Lors de son incarcération, Louis rencontre des travailleurs sociaux qui « croient en lui » se souvient-il, et qui lui proposent d'intégrer un centre de détention alternatif nommé Boscoville. Les 18 mois qu'il passe dans ce centre marquent dans sa trajectoire, selon lui, un tournant important qui le sauve, dit-il, « d'une vie criminelle ».



de nouvelles carrières chaque mois, voire chaque semaine, il a traversé cette fameuse période des « 56 métiers » durant laquelle il s'est promené de la médecine nucléaire au camion de vidange, en passant par les centres d'appels. Voyons plus en détail cette période qui nous intéresse par le fait qu'elle illustre l'instabilité d'une trajectoire professionnelle précaire.

Louis aime citer en premier la médecine nucléaire quand il aborde ses « 56 métiers », milieu dans lequel il œuvrait en tant que brancardier, amenant les patients en salle de radiologie et assistant le technicien. Il appréciait le côté relationnel de la tâche, tout comme, plus tard, dans le centre pour personnes âgées où il aimait tenir compagnie aux pensionnaires et les écouter. À l'opposé de ces emplois, Louis se souvient d'activités de type bureaucratique qu'il estimait tout à fait inintéressants et dont les conditions ne lui convenaient pas, dans des sous-sols climatisés sans fenêtres<sup>205</sup> qui lui procuraient des sensations d'étouffement. Louis évoque encore 2 types d'emplois. Son expérience de barman fut d'après lui peu appropriée, considérant qu'il connaissait depuis son adolescence un problème de boisson qui, comme on pouvait s'y attendre, s'avéra difficilement contrôlable derrière le comptoir. Par contre, il se remémore avec plaisir les mois passés dans une boutique de disques en tant que commis vendeur, emploi qu'il regrette encore d'avoir dû quitter pour cause de licenciement

économique lorsque la boutique fit faillite. Chez « Sam the Record Man » il vendait des disques, et se sentait dans son élément : une boutique au centre ville, une sélection musicale originale, plus rock, moins populaire que chez les concurrents, toutes choses qui le renforçaient dans une identité alternative tendant à se dissocier au maximum des courants populaires. Chez Sam, ses collègues étaient, comme lui, « un peu marginaux », et il se souvient avec nostalgie de ces matins où tous les yeux, ceux des commis comme ceux des superviseurs, étaient cernés par les sorties nocturnes. Lors de cette expérience de commis vendeur au cœur de la ville, sur ce qu'il nomme « la Main », Louis a effleuré cette vie « glamour » à laquelle il aspirait, accédant à la culture Rock par l'arrière de la scène. Les invitations des compagnies de disques pour les lancements de disques et de spectacles lui donnaient enfin certains privilèges : il passait devant les autres, devant le quidam. Sur le plan identitaire, ce fut pour lui une réussite. Écoutons le relater cette période :

*« On était payé pas cher mais au moins y'avait d'autres avantages. Des passes de cinéma, toutes sortes de...des représentants des compagnies de disques nous sortaient pour la bière, ça allait en plein avec mon style de vie de l'époque. Un peu drogué, un peu alcolo, un peu foireux, je trouvais ça génial. C'est drôle parce que j'ai manqué souvent le travail dans ma vie parce que j'étais sorti la veille. Mais chez Sam même si je rentrais magané, je tenais à rentrer pareil parce que je savais qu'il y en aurait une dizaine dans le magasin qui seraient aussi scrapes que moi. Donc, tu sais ta patronne quand elle rentre elle est encore plus maganée que toi alors tu sais même si je sens un petit peu le scotch ce matin, elle sent pire que moi. Tout le monde mange de la gomme. Donc moi ça m'avait rendu triste quand tout ça avait fini, la mise à pied. Pourtant je te dis l'argent était pas là mais j'étais quand même heureux, pis c'est rare ça. »*

<sup>205</sup> Cela dit ces mêmes sous-sols lui paraissent confortables lorsqu'il intègre les centres d'appels après plusieurs mois de travail au noir sur des chantiers de construction.

La faillite mit donc fin à cette période. Louis se tourna alors vers le travail manuel au noir en construction, qui précéda de quelques mois son entrée dans un central téléphonique. Dans un premier temps, il y apprécia le confort des airs climatisés pourtant honnis quelques années plus tôt dans les bureaux de saisie de fiches de paie. Il fit ses classes de téléopérateur dans un centre de sondage spécialisé dans les côtes d'écoute des radios et télévisions. Suite à cette première expérience de central, il poursuivit sa course aux 56 métiers pendant 4-5 années, alignant les jobs de barman, de plongeur ou encore de serveur de restaurant, avant de reprendre contact avec les centres d'appels, où, constatant que ses rêves professionnels ne se réaliseraient sans doute jamais, il décida finalement de s'investir sérieusement dans l'espoir d'y faire carrière. C'est ainsi que depuis cinq ans l'essentiel de ses revenus provient de contrats de téléopérateur en télémarketing ou en sondage. Mais le projet de Louis est de gravir les échelons des centraux et non de se satisfaire du statut de téléopérateur de base.

Louis a rapidement compris que le travail est moins pénible et mieux rémunéré dans les centres de service à la clientèle, où les actes de démarchage sont limités. Car, comme ses pairs, il trouve particulièrement

pénible les refus de ceux qu'on sollicite<sup>206</sup>, et c'est pourquoi il s'est engagé rapidement dans la recherche d'un contrat dans un central de compagnie aérienne, le haut de la pyramide : les salaires sont le double voire le triple du sien, et les conditions de travail plus agréables car les appels sont entrants, ce qui limite la sollicitation. Depuis trois ans, et sans relâche, Louis a envoyé tous les trois mois son CV, mais sans résultat, ce qui ne l'a pas encore découragé. Ce serait pour lui une place de choix car d'une part le salaire est intéressant et d'autre part les compagnies aériennes jouissent encore d'un certain prestige comparativement aux boîtes de télémarketing ou de sondage. Un étage en dessous sur la pyramide des emplois souhaités se trouvent les centres d'appels de service à la clientèle d'entreprises moins prestigieuses, mais dont les produits répondent tout de même à un standing de qualité. Ainsi, depuis le boom de la téléphonie portable et de l'internet, se sont développés d'innombrables postes d'assistant technique via téléphone. Louis a postulé pour ce type d'emploi et décroché une entrevue dans le centre d'appels « Vidéo-tron », où il s'est vu proposer un mois de formation rémunérée pour se mettre à jour en termes techniques. Lors de l'entrevue, la directrice des ressources humaines a décidé de le réorienter et lui a proposé une formation plus

---

<sup>206</sup> « C'est pas toujours facile parce que dès qu'on parle d'argent les gens deviennent agressifs. Ça demande beaucoup de jus, ça demande beaucoup d'énergie. C'est drôle, on peut dire je suis assis devant un téléphone, devant un ordinateur, c'est pas compliqué, c'est pas fatigant, j'm'excuse mais à la fin de la journée, c'est drainant, c'est drainant de reconforter le répondant, de l'amener à répondre, de diriger parce que des fois y'a des gens tu leur poses une question pis ils sont pas capables de comprendre, parfaitement d'accord, tout à fait d'accord, l'échelle là d'évaluation, de 1 à 10 pour eux ça veut rien dire. Donc c'est dur, c'est exigeant, pas physiquement mais mentalement de faire ça à plus ou moins long terme ».

courte, d'une durée d'une semaine, afin d'intégrer le centre d'appels de la compagnie Derma Pro. Sa tâche aurait consisté à prendre des commandes mais surtout à faire ce qu'on nomme des « ventes connexes », c'est-à-dire de suggérer des achats supplémentaires aux clients. Louis a été déçu de se voir refuser la promotion tant espérée. À coup sûr la vente de shampoing et de crème amincissante ne l'intéressait pas, mais il a décidé pourtant de le taire et de profiter de la semaine de formation rémunérée qu'on lui proposait. Cette petite arnaque lui a permis de sortir la tête haute de cette expérience décevante. Une fois de plus l'échelon supérieur - la technique et le service de dépannage - lui était refusé, et encore une fois on lui proposait de démarcher et vendre des produits auxquels il ne croit pas.

Louis est retourné dans des centres de sondage qui lui sont accessibles, s'efforçant d'y trouver des éléments de gratification. Par endroits, l'ambiance de compétition satisfait son besoin de reconnaissance, notamment lorsque les méthodes d'entraînement valorisent les performances. Chez « CROP » par exemple, l'un des deux plus importants centres de sondage de la région, un tableau d'honneur indique chaque jour les performances des cinq meilleurs employés de la veille. Chez « Send Marketing », concurrent direct de « CROP », la compétition est encouragée verbalement, ce que Louis apprécie moins dans la mesure où le temps des éloges se limite dans ce cas à quelques secondes. Finalement, c'est chez

Québec-Enquête, où il bénéficie pour la première fois d'un salaire calculé en fonction de son expérience professionnelle grâce à un taux horaire variable, que Louis apprécie qu'on mette l'accent sur la vraie valeur de ses compétences. Mais cela ne doit pas occulter la quantité considérable d'efforts plus ou moins fructueux qu'il aura déployés pour gravir les échelons des centres d'appels relativement prestigieux ou simplement bénéficier de la reconnaissance de ses supérieurs.

Louis a plusieurs fois essayé d'accéder à un statut supérieur au sein d'une même entreprise, que ce soit celui d'écouteur ou de superviseur, et nous allons voir maintenant les obstacles qu'il a rencontrés dans ces démarches internes. D'après lui le principal mécanisme en œuvre dans ce cas est le copinage : « être ami avec les superviseurs pour se faire nommer écouteur ». Mais, comme nous l'avons vu, Louis ne manque pas de franc-parler, majoré d'une certaine dose d'arrogance qui lui vaut souvent de ne pas jouir d'une grande sympathie auprès de ses supérieurs. Lors de ses embauches, il déploie de nombreux efforts durant les premiers jours pour montrer ce dont il est capable, dans l'espoir que ses compétences seront rapidement remarquées et récompensées, mais ces récompenses jamais reçues motivent son changement de comportement en central et expliquent bien l'évolution de son appréhension du travail en central téléphonique.

Louis a acquis une formation et une expérience non négligeables en central. Son ton de voix, son bilinguisme, son assurance naturelle ainsi que son souci de rigueur en font un vrai professionnel de la téléopération,

même s'il rejette ce statut, considérant que ses compétences ne sont pas reconnues à leur juste valeur. Un statut de superviseur ou de téléopérateur hors pair avec la reconnaissance de ses supérieurs et un salaire en conséquence l'aurait sans doute comblé, mais il semble bien s'être résigné aux échelons inférieurs, tout en refusant toujours l'idée d'une carrière en central. Comme Denis, il cherche une porte de sortie hors du secteur, espérant lui aussi que les arts, et en particulier la photographie, lui permettront de quitter les plateformes téléphoniques.

La trajectoire professionnelle de Louis est morcelée, faite d'emplois plus ou moins plaisants, mais parfois totalement dévalorisants. Louis se décrit lui-même comme « un mercenaire de l'emploi », incollable sur l'assurance chômage et sur le fonctionnement du marché du travail, sur lequel se joue sa quête identitaire, sa recherche de liberté et de reconnaissance. Louis veut être vu et reconnu, assumer son côté « show off », être le meilleur, celui derrière qui on se retourne, et cette quête est primordiale depuis son adolescence lorsqu'il s'identifiait à « Billy the Kid ». En vieillissant, il a certes abandonné l'idée du banditisme, mais en a conservé le côté glamour. Sa vie est désormais organisée autour de deux activités : la photographie dans lequel il désire faire carrière, mais, comme Denis, il gagne sa vie depuis une dizaine d'années dans les centres d'appels sans parvenir à gravir les échelons. Ce blocage à un niveau inférieur de la hiérarchie est une caractéristique commune à ces employés précaires,

déjà anciens dans le métier, mais qui ne se résignent pas à l'idée du long terme.

Louis est l'exemple parfait de la problématique de la non promotion. En central, du fait que les postes à responsabilité sont très peu nombreux, les firmes sont à la recherche de téléopérateurs et non de superviseurs, qui sont souvent dans un rapport de 1 à 40, puisque le développement des logiciels d'assistance au contrôle du travail a encore réduit le nombre de postes de supervision. Ainsi, les téléopérateurs n'ont que rarement le loisir de composer eux-mêmes les numéros de téléphone, et les appels sont enchaînés les uns à la suite des autres, le temps de parole chronométré, les échanges enregistrés.

Dans un monde sans vraie perspective d'évolution, quels sont donc les objectifs de carrière possibles pour les milliers de téléopérateurs ? Qui aura la chance de gravir un échelon et de devenir superviseur ? Et cette promotion improbable se fait-elle sur le seul critère du savoir-faire, suffit-il donc d'être le meilleur ? Au contraire, le paradoxe est qu'un téléopérateur est d'autant précieux à sa place qu'il est plus performant. Ainsi, dans la spirale des petits boulots, le « piège » du central se referme sur ces individus bloqués aux échelons inférieurs, simples exécutants à qui l'on nie le droit de réfléchir ou d'avoir des initiatives. Le téléopérateur suit à la lettre les textes de présentation qu'on lui fournit, qu'il doit répéter, réciter, et surtout ne pas improviser. Il reste donc à sa place : un téléopérateur



discipliné et efficace. Et c'est très exactement cette place imposée et sans espace de liberté que refusent Denis et Louis, et contre laquelle il se débattent tant bien que mal.

### Temporaires placides

Pour certains, un temps partiel en central permet d'exercer en parallèle un métier qu'on aime, en fournissant les moyens de mener la carrière souhaitée. C'est une réalité que l'on observe dans des secteurs d'emploi dit précaires. Ainsi, Cancé observe ce type de rapport au travail chez les employés en CDD, qui « considèrent le CDD comme la formule la plus adaptée à leur métier. » Malenfant et al.<sup>207</sup> notent quant à eux que « certaines des personnes en situation d'emploi dit précaire, parce que n'offrant pas de sécurité, vont s'en accommoder parce que cette situation leur permet d'exercer le travail qu'elles aiment et, dans certains cas, d'atteindre l'équilibre recherché entre leur vie professionnelle et leur vie privée »<sup>208</sup>. Avec l'exemple de Sylvie, nous allons montrer comment le central, malgré l'incapacité à en sortir, peut être appréhendé comme un espace confortable, comme un espace professionnel dont on apprend les rouages, en tirant le maximum afin de mener de front une seconde carrière, celle dont on rêve mais dont les revenus seuls seraient

---

<sup>207</sup> Malenfant Romaine, Larue Andrée, Mercier Lucie et Vézina Michel, « Précarité d'Emploi, rapport au travail et intégration sociale », *Sociologie et Société*, vol. 15, n°1, 2002.

<sup>208</sup> Ibid.

insuffisants. L'exemple de Sylvie permet de bien cerner les caractéristiques du téléopérateur de type temporaire placide.

Sylvie: entre deux âges, entre d'autres activités

À 52 ans, Sylvie exerce le métier de téléopératrice depuis une dizaine d'années sans pour autant se considérer comme une professionnelle. La téléopération est pour elle un moyen d'exercer la peinture, sa passion. Sa trajectoire professionnelle est faite d'expériences multiples, mais retenons qu'elle a fait carrière pendant près de 20 ans dans la vente de cosmétique pour une entreprise pyramidale. La téléopération n'est qu'un passage, en attendant de réussir à vivre de ses cours de peinture. En téléopération, Sylvie fait figure de professionnelle, alors qu'elle considère n'être que de passage dans la profession. Sylvie est donc une « temporaire placide » au sens où elle ne se bat pas contre sa situation professionnelle, mais au contraire l'accepte temporairement en s'efforçant d'en tirer parti au maximum. Sa trajectoire, que nous présentons maintenant, permet de mieux comprendre son appréhension de l'activité.

De 16 ans à 52 ans, Sylvie a connu le travail au noir, la débrouille, le travail à la pige, le salariat classique et les petits boulots, dans des domaines aussi divers que la restauration, le commerce informatique, les cosmétiques ou les fondations privées. En suivant son discours, nous proposons de retracer brièvement l'histoire de sa vie professionnelle, qui bien entendu se mêle intimement à son histoire personnelle.

L'été de ses 16 ans, Sylvie a travaillé à temps plein dans un petit restaurant, emploi saisonnier avant de poursuivre ses études pour devenir interprète à l'ONU. Mais cette motivation s'est dissipée avec le temps, et elle a abandonné finalement son projet d'études. Ainsi, entre 16 et 19 ans, Sylvie a travaillé en tant que barmaid et serveuse dans les bars et restaurants de sa région, sur les traces de sa mère, elle-même serveuse dans les villes et villages des alentours. À 19 ans, Sylvie a fait la connaissance d'un client du restaurant, et a quitté la région avec lui à peine quelques jours plus tard. Elle n'y est revenue qu'après 3 années de voyages à travers l'Amérique du Nord, vivant avec Terry de petits vols et de diverses arnaques. En route, Sylvie a donné naissance à un fils, avec qui ils ont poursuivi leur vie itinérante pendant une année, jusqu'à leur séparation définitive. Sylvie est alors rentrée chez sa mère à la recherche d'une vie plus stable. Environ six mois plus tard, Sylvie est partie pour Toronto où elle a exercé pendant trois ans durant le métier de dactylo le jour et celui de pigiste le soir. Après une courte parenthèse de secrétariat, Sylvie s'est vu proposer le poste de responsable de la formation. D'un coup de maître, elle a ainsi obtenu rapidement sa mutation à Montréal, où elle a emménagé avec l'une de ses sœurs afin de partager les frais. Mais sa sœur est tombée bientôt enceinte et a dû quitter son travail, ce qui a obligé Sylvie à subvenir seule aux besoins du foyer. Son salaire s'avérant insuffisant, elle a obtenu un second salaire auprès de la compagnie de cosmétiques Finell, où elle a connu sa plus grande expérience

professionnelle pendant les 14 années suivantes. La faillite de compagnie fut un coup dur pour Sylvie, qui avait développé, comme nous le verrons plus tard, un fort sentiment d'attachement à son emploi et à ses collègues. Suite à cette faillite, une ancienne collègue lui proposa de travailler dans une entreprise similaire, une nouvelle aventure qui prit malheureusement fin rapidement. Sylvie décida alors de se retirer de la vente pyramidale et plus généralement du marché du travail, et elle refusa pendant 18 mois tous les emplois. Elle exerça donc des petits boulots de temps en temps, notamment la sollicitation dans une grande surface pour des cartes de crédit. Cet épisode terminé, elle cessa de nouveau toutes activités jusqu'à ce que l'ami<sup>209</sup> avec qui elle vivait lui propose de travailler dans le centre d'appels de la fondation où lui-même était courrier<sup>210</sup>. Sylvie fit ainsi ses débuts en télémarketing.

Les premières soirées dans le centre d'appels furent une vraie réussite. Chaque soir pendant quatre heures, elle sollicitait des dons pour la fondation, et elle en retira assez de revenus pour se refaire une santé financière, et quitter son conjoint chez qui elle vivait depuis la perte de son emploi chez Finell. Elle emménagea alors dans le même immeuble que sa mère quand, quelques mois plus tard, le directeur de la fondation ferma les portes du central téléphonique. Heureusement, la conjointe du directeur reprit la fondation à son nom, et, ne désirant pas ouvrir un autre central,

---

<sup>209</sup> Son ami Michel est un paléontologue qui ne trouve pas de travail. Après avoir exercé quelques années au sein d'une université en tant que chargé de cours il s'est démotivé et s'est tourné vers le marché des petits boulots.

proposa à Sylvie de poursuivre son travail à domicile. Pendant 2 ans et demi, Sylvie s'installa donc chaque soir sur son sofa en face du téléviseur, sollicitant au téléphone d'éventuels donateurs. En fin de soirée, elle remettait ses promesses de dons à un courrier qui se chargeait d'aller recueillir les enveloppes. Sa mère suivit l'exemple de Sylvie et entreprit elle aussi de recueillir des dons. Sylvie lui enseigna les rudiments du métier et, de leurs appartements respectifs, elles recueillirent pendant plusieurs mois des dons chaque soir entre 17 heures et 21 heures, en regardant distraitemment leurs programmes télévisés favoris<sup>211</sup>. Les mois passant, Sylvie eut de plus en plus de difficultés à se faire payer, ses chèques de paies rebondissant fréquemment, et les promesses de dons s'envolèrent<sup>212</sup>. C'est dans ces circonstances difficiles qu'elle répondit à l'offre de la fondation « Pour l'amour de enfants » où elle travaille maintenant depuis six ans, 6 jours par semaine.

Sylvie est donc entrée dans le domaine de la téléopération par pur hasard. Elle y trouva certes un intérêt financier, mais l'idée ne fut jamais d'y faire carrière. C'est ainsi que, depuis près de 10 ans, Sylvie a gardé la même motivation : gagner sa vie en travaillant le moins d'heures possible afin de conserver suffisamment de temps libre pour se livrer à ses activités favorites. Mais la téléopération reste pour elle un intermède en attendant

---

<sup>210</sup> Le courrier est celui qui va chez les particuliers récolter les dons promis par téléphone.

<sup>211</sup> « On faisait ça en regardant la TV. J'enregistrais mes programmes pendant la journée. Quand je composais je regardais, après ça je mettais sur pause quand j'avais un client, je faisais mon appel pis après ça je continuais à regarder. Ça nous permettait de faire des choses en même temps ».

de pouvoir de nouveau exercer à plein temps une profession qui la passionne. Malgré la popularité croissante de ses cours de peinture, les revenus qu'elle en retire restent insuffisants, et c'est pourquoi elle continue ses sollicitations téléphoniques 6 soirs sur 7. C'est un confort précaire qui persiste, une situation temporaire qui s'éternise, et, comme les autres, Sylvie se sent prise au piège de ce qu'elle nomme « une prison dorée », une précarité somme toute assez confortable pour qu'elle ne prenne la peine ou ne trouve pas l'énergie pour en changer.

Comme nous l'avons plusieurs fois souligné, mais c'est un point central de leurs témoignages et la caractéristique principale des temporaires, Denis, Louis et Sylvie se considèrent de passage dans la profession, avec tous les trois le projet de quitter les plateformes téléphoniques, sans succès jusqu'à présent. Chacun à sa manière s'organise psychologiquement pour supporter cette situation de blocage. Denis et Louis expriment de la hargne alors que Sylvie s'efforce d'appivoiser sa condition et d'en tirer profit.

De fait, les temporaires sont nombreux en central, car l'une des caractéristiques de ces petits boulots du bas de l'échelle est justement qu'ils enferment l'individu dans un mode de vie dont il peine à sortir : l'offre est abondante, mais le statut n'évolue pas et on peut difficilement trouver mieux. Les temporaires sont confrontés à l'équation insoluble suivante : mener de front ces jobs du bas de l'échelle, travailler un maximum

---

<sup>212</sup> Fréquemment le courrier prétend revenir bredouille de ses courses. Selon Sylvie, la direction

d'heures afin de gagner assez d'argent, tout en poursuivant une formation professionnelle qui permettra peut-être d'entamer une autre carrière, plus satisfaisante. Comment par ailleurs justifier devant le conseiller du bureau de chômage un refus de travailler en centre d'appels, en *Fast-food* ou en supermarché ?

Entrés amateurs sur les plateformes téléphoniques, nombreux sont les téléopérateurs qui, quelques années plus tard, se plaignent de ne pouvoir ni en sortir ni accéder aux grades supérieurs. La promotion est un élément quasi absent des carrières en télémarketing, en raison du nombre très bas de postes de supervision, et où, comme dans l'atelier, c'est autour de la chaîne que la direction a besoin de main d'oeuvre.

Le temporaire est entré en central comme amateur dans une de ces équipes de soir à l'ambiance nonchalante. Il a vu de nombreux collègues quitter le central pour poursuivre des études ou vers une autre carrière, puis de nouvelles équipes d'amateurs se sont mises à le regarder comme un ancien, gardant, comme lui à ses débuts, leur distance de peur d'être « contaminés ». Chez les temporaires, on distingue les « révoltés » des passifs, les premiers se débattant dans le but de quitter le central, les seconds s'y adaptant en tentant de tirer parti de la situation sans pour autant s'y résigner.

## ***Les professionnels***

Les professionnels ont été amateurs, puis temporaires. Certains se sont battus ardemment afin de sortir des centraux, quand d'autres se sont au contraire rapidement professionnalisés. Les professionnels font preuve de savoir-faire et se vantent de cette caractéristique qui les distingue des amateurs et de tous ceux qui entachent à leurs yeux la profession par manque de rigueur. Comme en *Fast-food* ou en supermarché, les interactions entre amateurs et professionnels se limitent en central au strict nécessaire, l'arrogance des premiers vis-à-vis de l'activité heurtant ceux qui y font carrière. Les professionnels sont peu nombreux en raison d'une politique de gestion de personnel qui leur est défavorable. Ne se faisant plus d'illusion sur une éventuelle promotion, le temps du zèle est passé pour eux. Ils ont souvent plus d'ancienneté que leurs superviseurs, et se montrent du coup désenchantés et peu malléables, entachant l'image de dynamisme de l'entreprise. Nous allons voir avec 2 exemples de téléopérateurs « de métier », Michelle et Jean-Guy, comment s'opère cette professionnalisation des temporaires.

### L'abandon d'un projet professionnel

Michelle est née à Rivière du Loup, petite ville située à environ 500 km de Montréal sur la rive Sud du fleuve Saint-Laurent. A l'âge de 17 ans, faute de perspectives dans la région, elle a pris la direction de Québec pour entreprendre une formation de professeur. Michelle aurait aimé étudier en



médecine, en droit ou en journalisme, mais à cette époque elle se sentait guidée, dit-elle, par « la hargne de gagner sa vie », et l'absence d'assise financière familiale lui interdisait une trop longue période d'endettement pour les frais de scolarité. Une fois diplômée de l'université, Michelle réalisa vite que les postes de professeur étaient rares. Elle enseigna pendant 2-3 ans, mais n'obtint jamais de stabilité. Après quelques mois en poste, elle devait chaque fois chercher un nouveau contrat et parfois même déménager. Ses premières années d'expérience furent entrecoupées d'un total de 24 mois de chômage, et elle réalisa que l'enseignement ne lui offrirait jamais les conditions ni l'excitation professionnelle qu'elle recherchait. À presque 30 ans, il était temps pour elle de faire le point sur sa vie et sur ses réalisations, et de se recentrer sur ses deux objectifs d'origine : d'une part, de gagner sa vie en s'épanouissant personnellement et, d'autre part, fonder une famille. Aucun de ces buts n'étant pour l'instant atteint, elle décida de réaliser l'un de ses plus anciens rêves : aller vivre à Montréal. Elle quitta donc Ottawa à la fin de son contrat d'enseignement et s'installa dans la métropole québécoise. Sur place, un de ses amis enseignant, qui errait comme elle d'un emploi à l'autre, lui parla du métier d'interviewer. C'est ainsi que, quelques mois plus tard, Michelle répondit à l'annonce d'une compagnie de marketing et qu'elle réalisa son premier contrat d'interviewer de porte à porte auprès de buveurs de bière. D'après ses souvenirs, parler de consommation d'alcool avec des gens qui, dans tout autre contexte, n'auraient pas éveillé chez

elle le moindre intérêt, n'était pas particulièrement attrayant, et « ce ne fut pas le coup de foudre ». Malgré cela, elle trouva à cette époque plusieurs emplois similaires, et prit ainsi conscience que le travail était bien plus rare dans le domaine de l'enseignement que dans l'interview, où elle pouvait enfin gagner sa vie. Même sur le plan humain, la comparaison entre les deux domaines penchait pour ce dernier, dans la mesure où Michelle préférait la relation d'échange qu'elle entretenait avec les répondants que la communication à sens unique avec les étudiants. Moins motivée par une décision résolue que par la diversité des projets et la facilité de trouver des contrats, elle se lança avec entrain et dynamisme dans son nouveau métier. Un an plus tard, le circuit de l'enseignement est déjà loin. Michelle découvrit les sondages politiques et sociaux qui rejoignaient davantage ses intérêts que le marketing. Elle y entrevoyait la possibilité de réaliser en partie son rêve d'adolescente de devenir reporter comme Tintin, et, découvrant l'actualité en première ligne, de saisir au plus tôt les transformations sociales et politiques. Ainsi, à travers ses activités d'intervieweuse, se dessinait la possibilité de répondre en partie à ses attentes : *« quand j'ai découvert l'opinion publique, les sondages politiques, je couvrais l'actualité, même je la devançais, on parlait de sujets sociaux, qui étaient pas là présentement mais qui allaient venir. Après, ça a été des sondages sur l'environnement, j'ai dit "mon Dieu que c'est le fun de suivre l'actualité" et de suivre l'opinion publique, donc ça a été comme ça, pendant un bon bout de temps, pis par contre à la fin trentaine je me*

*suis dit "c'est pas avec ce métier là que ma retraite sera ben ben fameuse". »*

Michelle commença dans le métier en faisant du porte à porte, un travail qu'elle trouvait valorisant dans la mesure où l'interviewer mène lui-même sa barque. Une fois lancé sur le terrain, il est le seul maître à bord. Mais petit à petit, avec l'avènement de l'informatique et la disparition des questionnaires papiers, la période du porte à porte prit fin : les questionnaires étaient pré-formatés par informatique et la nécessité de se déplacer disparût peu à peu. À la même époque naquirent les centraux téléphoniques à des tarifs horaires défiant toute concurrence. Le secteur se rendit vite compte que le coût du déplacement pouvait disparaître, abaissant considérablement le coût de la main d'oeuvre. Il n'était « *plus nécessaire d'inspirer confiance physiquement et d'être capable de se faire ouvrir la porte* », et, formatage des interviews aidant, les maisons de sondage purent à compter de ce jour engager à peu près n'importe qui. Si le porte à porte était un métier demandant beaucoup de confiance en soi, le travail d'interviewer au téléphone requérait seulement « *une petite voix tranquille, conforme à faire en sorte qu'on te raccrochera pas au bout de la ligne* ». C'est ainsi que de nombreux interviewers de porte à porte se firent remplacer par de jeunes étudiants qui acceptaient de mauvaises conditions en central téléphonique. Au contraire, Michelle persista et s'adapta aux nouvelles conditions de travail, s'efforçant d'officier dans des centraux de bonne qualité traitant de sujets intéressants. Elle se souvient

notamment avec nostalgie de la maison de recherches et de sondages de l'Université de Montréal, où elle travailla avec plaisir pour des professeurs et chercheurs universitaires. Elle se souvient aussi des débuts des maisons CROP et SEND Marketing lors des bouleversements sociaux de la fin des années 90, et notamment lors du référendum sur la souveraineté du Québec en 1995. C'était, dit-elle, « *la grande époque des premiers sondages politiques et sociaux d'envergure* », époque qui ne dura pas et à la suite de laquelle la déqualification du métier se poursuivit. Le Centre de Recherche Universitaire ferma, alors que CROP et Léger s'agrandirent et multiplièrent leurs effectifs; les interviewers furent engagés à la va-vite et formés de la même façon, quand ils l'étaient. L'apparition de la technique du « mot à mot » marqua alors, selon Michelle « *la mort d'une époque en sondage* ». Elle posait un sombre diagnostic sur son métier en constatant que la marge de manoeuvre du téléopérateur se réduisait toujours plus alors que la surveillance s'accroissait<sup>213</sup>. Ce qui signifiait selon elle, la probable disparition du métier d'interviewer dans la mesure où le savoir-faire n'était plus requis.

Ainsi, Michelle se laissa porter pendant dix ans par son métier d'interviewer, en explorant les différentes branches et techniques. À l'approche de ses 40 ans, elle procéda, comme dix ans plus tôt, à une remise en question générale, et dût bien reconnaître que le métier

---

<sup>213</sup> Considérant que ce qui fait le métier est son savoir-faire spécialisé, si on standardise les techniques au point de transformer l'interviewer en robot peut-être peut-on considérer que le métier

d'interviewer ne serait sans doute plus adapté lorsqu'elle vieillirait, mais surtout qu'il ne lui offrirait jamais de possibilité de retraite. Sur le plan personnel, son couple avec Louis, qui à l'époque sortait péniblement de l'alcool, ne lui permettait pas d'entrevoir une maternité prochaine ou même une vie de famille qui lui permettrait de se reposer en termes économiques<sup>214</sup>. C'est dans ce contexte de remise en question que Michelle retourna à l'université pour entreprendre un baccalauréat en administration. Le programme de prêts et bourses du gouvernement lui permit de cesser le porte-à-porte. Se consacrant à ses études pendant trois ans, elle valida les trois quart de son programme, mais, n'obtenant pas le soutien économique gouvernemental nécessaire la dernière année, elle reprit ses activités d'intervieweuse, et elle mit trois années supplémentaires pour achever le dernier quart de son programme. C'est donc en 1997, à l'âge de 47 ans, que, son nouveau diplôme en poche, elle partit de nouveau à la recherche d'un emploi en dehors du domaine des sondages et des interviews. Ciblant l'administration d'organismes à but non lucratif, elle envoya des dizaines de CV sans jamais recevoir de réponse. Rapidement, elle réalisa que son âge était un frein dans sa démarche vers une carrière dans l'administration, sans pouvoir faire état

---

disparaît. Cela dit, nous y reviendrons plus précisément lorsque nous aborderons spécifiquement cette question du savoir-faire.

<sup>214</sup> Je m'explique, depuis ses débuts sur le marché du travail, Michelle entrevoit la possibilité d'en sortir pour quelques années lors de ses maternités. Si depuis son adolescence il lui tarde de prouver qu'elle est, comme sa mère, capable de gagner sa vie, secrètement, elle espère aussi que comme son père le fit pour sa mère, un homme la prenne en charge le temps de ses grossesses et de l'éducation de leurs enfants. Mais sans relation de couple de qualité dit-elle, le projet de famille tombe à l'eau, et celui du partage et de la prise en charge économique aussi.

d'aucune expérience professionnelle dans ce domaine, et que l'étendue de son réseau de contacts, proche de zéro, lui portait lourdement préjudice. Acharnée et enthousiaste, elle s'engagea alors bénévolement pour l'organisation de la marche mondiale des femmes et les cuisines collectives de son quartier, dans lesquelles elle aurait aimé trouver à terme une emploi. Mais postuler de l'intérieur ne s'avéra pas plus efficace et, après moult déceptions, Michelle abdiqua. Abandonnant l'idée de le valoriser sur le marché du travail, elle finit par voir seulement dans son baccalauréat une réalisation personnelle. Ainsi, proche de la cinquantaine, elle admit que sa carrière professionnelle se limiterait aux sondages qu'elle exerçait déjà depuis plus de vingt ans, et pour lesquels elle avait acquis une solide expérience et développé un vrai savoir-faire.

Retrouvant sa place en central, Michelle se tient maintenant loin des amateurs, qui lui rappellent son échec. Elle supporte mal leur arrogance, qu'elle interprète comme un manque de respect envers le travail qu'elle exécute depuis si longtemps : « ils se foutent des sondages » dit-elle, car ils « espèrent finir leur formation et se trouver un emploi qui a bien plus d'allure que l'emploi d'interviewer ». Notons ici l'ambivalence de Michelle vis-à-vis de cette attitude dans la mesure où elle-même, ancienne amateur, aurait souhaité trouver un métier qui « aurait plus d'allure ».

### La fin d'une attitude professionnelle

Avec Jean-Guy nous sommes face au cas d'une professionnalisation rapide qui tire à sa fin. C'est-à-dire que contrairement à Michelle, Jean-Guy a opté dès le début de sa carrière en central pour une professionnalisation, et c'est maintenant, en fin de carrière, qu'il souhaite quitter le secteur de la téléopération. Jean-Guy aime décrire longuement et avec précision les règles et le fonctionnement du milieu du télémarketing des fondations au Québec. Ce faisant, il se positionne comme un professionnel et non un simple exécutant passif. En entrevue avec moi, son comportement me rappelle celui d'un banquier que j'interviewais il y a quelques années à propos des élites économiques au Canada : il prend très au sérieux son rôle d' « indic » et joue au spécialiste. Jean-Guy est issu d'une famille québécoise de classe moyenne supérieure. À l'âge de 14 ans, il quitta l'école, la maison familiale et partit sur la route. En ce milieu de décennie 70, il arpenta pendant deux ans la province de Québec la tête pleine d'idéaux, avant de se décider à reprendre des études afin de poursuivre un projet professionnel pour le moins ambitieux : devenir premier ministre du Canada. De retour à Montréal, il passa deux années au CEGEP avant d'intégrer l'Université en science politique. Parallèlement à ses études, il s'engagea dans des activités plus ou moins légales qui le meneront en prison<sup>215</sup>. À sa sortie, il tira (sagement !) un trait sur la politique et se lança dans la restauration, en

ouvrant un petit bar restaurant qui fait faillite quelques mois plus tard. Il exerça par la suite divers petits boulots - gardien de parcs, «door-man » de discothèque -, puis, sur la base d'une annonce de télémarketing, découvrit les centraux et la vente par téléphone. C'est ainsi, par hasard dit-il, qu'il fit ses débuts dans le milieu du télémarketing au poste de vendeur, dans lequel il évolua avec une aisance certaine<sup>216</sup>.

*«Je suis tombé par pur hasard sur la vente, parce que j'ai vu une annonce dans le journal, ça fait quand même 20 ans, 22 ans, 23 ans, "travail facile au téléphone, 4 heures par soir, payé comptant tous les jours, 20\$ minimum garanti". Et j'ai été là-bas... Première journée j'ai pas fait un sou, ils me l'ont pas donné mon 20\$ garanti mais j'ai vu plein de monde autour de moi faire 100, 120 piasses pis je suis pas plus fou qu'eux autres j'ai juste à répéter ce que eux autres disent. Mais c'était les très belles années, on était tout seul, y'avait pas de compétition, on appelait les gens et c'était tellement facile, on avait un tellement beaux produits à vendre ».*

Devenu téléopérateur, Jean-Guy vendit pendant cinq ans des carnets de bons de réduction<sup>217</sup>. Un jour où son superviseur ne s'était pas présenté, Jean-Guy prit l'initiative de le remplacer au pied levé<sup>218</sup>, un événement inattendu qui marqua un deuxième tournant dans sa trajectoire. À partir de ce jour, croyant en sa chance, il se lança à corps perdu dans le travail,

<sup>215</sup> Jean-Guy n'a pas souhaité détailler les raisons de son emprisonnement, il a simplement spécifié qu'elles étaient suffisamment sérieuses pour qu'il purge une peine comprise entre 1 et 2 ans.

<sup>216</sup> Comme Sylvie, Claudette et Louis, il se déclare chanceux d'être bon dans ce qu'il fait. Comme les autres il considère détenir un certain don pour le métier. et pense avoir débuté tout à fait par hasard dans ce domaine.

<sup>217</sup> « Pour 20\$ on vendait des coupons, c'était des livres qui contenaient pour 2-300 de coupons rabais et ça prenait carrément un imbécile pour pas l'acheter, c'était très facile dans le temps parce que les coupons y'avait des journées de ski gratuites, des journées de golf gratuites, des 2 pour 1 dans les restaurants, des 2 pour 1 dans toutes les chaînes de "Fast-food", y'avait des salons de coiffure, du bronzage, y'avait tout, quelqu'un avait juste à prendre un coupon sur le 2-300 et il remboursait le 20\$ ».



développant ses propres techniques de vente. Pendant les 15 années suivantes, il dirigea, selon ses dires, *une centaine d'employés et ouvrit des bureaux partout au Canada*. Il se souvient d'avoir à l'époque travaillé « 20 heures par jour, 6 jours par semaine, c'était vraiment la folie furieuse », alors que son objectif principal avait toujours été, selon lui, de ne pas travailler sans arrêt afin de pouvoir profiter de son temps libre. Après plus de dix ans de ce régime intense, Jean-Guy abandonna la vente de bons de réduction<sup>219</sup> pour monter une nouvelle fondation dont la mission consistait à fournir gratuitement des fauteuils roulants. En l'espace de quelques mois, il parvint à satisfaire une centaine de demandes. Pourtant l'aventure de cette nouvelle fondation prit fin prématurément lorsqu'une émission de télévision l'accusa publiquement d'escroquerie, affirmant que le gouvernement prenait déjà en charge l'achat de chaises roulantes. Surmené et surtout démoralisé par l'accusation publique, Jean-Guy perdit peu à peu tout intérêt pour sa fondation, en délégua l'essentiel des pouvoirs et se mit à fréquenter assidûment les bars et les tavernes. La rentabilité de la fondation faiblit et finalement Jean-Guy s'en désengagea totalement. Il décide alors de travailler à domicile à partir de la liste de clients qu'il s'était montée avec les années, tout en se promettant de ne plus jamais travailler plus de trois heures par jour. En sollicitant, de chez

---

<sup>218</sup> Jean-Guy est resté flou sur cet épisode. Je n'en connais donc pas les tenants et aboutissants, je ne sais pas dans quelles conditions exactes il est devenu gérant.

<sup>219</sup> Il donne de nouveau peu de détails sur les raisons de ces chamboulements. Le seul qu'il m'offre concerne la cadence de travail qui l'épuise, c'est pourquoi il décide de laisser tomber 40 centres d'appels et de poursuivre avec une soixantaine seulement.

lui, ses clients, il parvint à recueillir jusqu'à 100\$ de promesses de dons en une heure, argent qu'il allait lui-même aussitôt collecter, ce qui lui assurait un train de vie très raisonnable. Cependant, la clé de cette rentabilité résidait dans le fait qu'il ne s'agissait plus de détourner un pourcentage des dons, comme lorsqu'il officiait dans la fondation pour les fauteuils roulants : c'est ici la totalité des dons reçus qu'il empochait. Jean-Guy affirme avoir éprouvé des difficultés d'ordre moral à « *crosser le monde à ce point* », scrupules qui finirent par le ramener vers le travail en central en tant qu'employé et non plus directeur. Il intégra donc l'équipe de téléphonistes de la fondation « Pour l'amour des enfants ».

*« Le travail est affreux, je le répéterai jamais assez, on est des vrais robots, on répète la même chose tout le temps, on hait notre travail mais c'est un maudit beau gagne-pain »*

Ainsi, tout en restant un professionnel doté d'un véritable savoir-faire, Jean-Guy ne considérait plus le télémarketing en terme de carrière mais seulement comme une activité alimentaire. Ses mots rappellent ceux de Michelle, à la différence près qu'ils n'évoquent jamais de perte de contrôle. Michelle aurait souhaité un autre emploi que celui d'interviewer téléphonique, mais même son retour aux études ne lui a pas permis d'échapper au monde des centraux. Jean-Guy au contraire a cessé de croire en son objectif professionnel dès l'âge de 19 ans, lors de cette expérience carcérale qui semble avoir brisé net ses rêves de grandeur, mais il n'évoque jamais une quelconque perte de contrôle au cours de sa trajectoire professionnelle. Il considère, à partir des équations qu'il dresse

entre le temps et l'argent, que, dans le champ des emplois possibles, celui de téléopérateur pour la fondation « Pour l'amour des enfants » est le meilleur. Il a, dit-il, choisi délibérément de gagner moins d'argent afin de jouir de temps libre, quand d'autres gagnent mieux leur vie mais perdent leur temps, qui plus est parfois à des tâches monotones. Pourtant depuis quelques mois Jean-Guy a entrepris une reconversion professionnelle. Ses revenus sont en baisse, car il se contente désormais de solliciter ses clients réguliers sans en chercher de nouveaux. Il décide alors de réorienter sa carrière et c'est ainsi qu'il entreprend une formation de boucher.

Finalement, la seule chose qui distingue vraiment le temporaire du professionnel, c'est que le premier ne perd pas de vue son projet de quitter le domaine de la téléopération, quand le second n'y compte plus, et le petit boulot est devenu pour lui un travail comme un autre<sup>220</sup>, nécessitant un certain savoir-faire qu'il a acquis par apprentissage et expérience. Il est devenu spécialisé, contrairement à l'amateur auquel il refuse d'être identifié. Mais il court à présent le risque de perdre son emploi en raison des politiques de gestion du personnel peu favorables aux anciens : les professionnels limitent le turn-over dans le central, clé de voûte de la stratégie de contrôle des préposés, et leur position est fragile. Michelle nous a fourni un exemple type d'un professionnel qui débute en

---

<sup>220</sup> Pinot et al., Opus cité.

téléopération dans la trentaine, tente sans succès de changer de voie autour de la quarantaine et renonce à l'idée de réorientation professionnelle à l'approche de la cinquantaine.

### ***Amateurs, temporaires et professionnelles en interaction***

On voit donc que la classification des téléopérateurs en trois catégories que nous venons de définir précisément représente bien la réalité que nous avons observée sur le terrain. Elle ouvre naturellement la question des rapports qu'ils entretiennent entre eux sur les lieux de travail où ils cohabitent. Nous allons donc, à la lumière des grandes différences entre ces populations, examiner ces interactions qui sont souvent rugueuses, mais qui permettent toujours de cerner encore plus finement leurs caractéristiques.

Le premier point de comparaison est le contraste entre la docilité apparente des téléopérateurs amateurs et la résistance des temporaires et des professionnels. S'interrogeant sur les raisons de l'acceptation des conditions de travail des employés en *Fast-food*, Pinto, Cartron et Burnod notent que « l'extrême fragilité des employés ainsi que la grande précarité de leur situation » est une vision réductrice, la docilité n'étant qu'apparente. Il soulignent d'une part que des scènes de résistance ont déjà eu lieu - rappelons-nous par exemple de grèves largement médiatisées des équipiers des McDonald's de la région parisienne - mais

notent surtout qu'il faut avant tout regarder cette apparente docilité comme une forme de résistance, au sens où les amateurs en téléopération - ou les équipiers étudiants – refusent d'accorder assez d'importance à leur travail pour y consacrer du temps et de l'énergie dans le cadre d'une lutte. Ensuite, toujours selon Pinto, Cartron et Burnod, envisager la précarité de leur situation comme facteur explicatif de leur docilité permet de voir que les employés les plus revendicateurs sont ceux dont la situation est la plus précaire, en l'occurrence les anciens non diplômés, ce qui mène les auteurs au constat qu'une opposition de type syndical implique que l'enjeu soit suffisamment important pour que l'on se mobilise pour lui, autrement dit « qu'on prenne le travail au sérieux pour y investir des enjeux de luttes ». Ce n'est, et nous l'avons maintes fois souligné, pas le cas des amateurs qui, de passage, se sentent tout à fait extérieurs à ces problématiques, comme en témoigne la phrase type : « ça ne me concerne pas, je ne suis là que pour quelques mois ». Moins dociles, les temporaires et les professionnels en central se plaignent souvent et ont tendance à critiquer les conditions de travail qu'on leur impose. Parmi eux les professionnels sont les plus mal placés dans la mesure où, nous l'avons dit, peu appréciés des dirigeants, ils ont intérêt à bien se tenir au risque de se faire licencier. Confirmant ce point, j'ai, plusieurs années après mon enquête, appris de Maryse, une professionnelle de 50 ans de chez Québec-Enquête, que les nouveaux superviseurs « n'aiment pas les vieilles madames ». Entre les téléopératrices professionnelles et les

nouveaux superviseurs commence alors un jeu de pouvoir, les premières revendiquant le maintien de leurs avantages acquis tout en craignant la mise à pied, les seconds soucieux de diriger le central selon les principes de performance et de rentabilité habituels : turn-over, rapidité d'exécution des tâches, chronométrage.... Maryse exprime bien la complexité de la situation des professionnels qui sont les employés les plus investis auprès de l'entreprise, ce qui paradoxalement les dessert, dans un secteur tertiaire qui valorise le roulement des employés et déprécie l'expérience des anciens.

Afin de bien saisir les caractéristiques des différents types de téléopérateurs je propose d'entrer de nouveau dans les centraux et d'y observer les interactions qui y ont lieu. Pour commencer dirigeons-nous chez Québec-Enquête un soir de semaine.

### Les amateurs entre eux

*16h50, l'équipe de soir entre tranquillement dans le central d'où s'élève le brouhaha d'une vingtaine de téléopérateurs en ligne. Ils achèvent une journée de travail commencée à 9 heures du matin. Ce soir, nous sommes une dizaine à prendre place dans les boxes. Tous amateurs, essentiellement des étudiants, nous serons supervisés par Sacha, qui poursuit lui-même un cursus universitaire. Nous nous installons tranquillement, et entamons notre travail alors que nos collègues de l'équipe de jour quittent les locaux. Entre 17h et 18h l'ambiance du central est laborieuse, comme si nous étions imprégnés par le sérieux qui règne dans la journée, n'osant laisser aller notre naturel décontracté devant nos collègues de jour, ceux pour qui le travail n'est pas qu'un simple job d'appoint. C'est généralement lorsque les superviseurs de l'équipe de jour ont passé la porte que l'ambiance se transforme. À première vue rien d'évident - il n'est pas question de violer frontalement les règles du central*

- mais une transformation insidieuse. On discute plus volontiers avec son voisin sans se soucier du superviseur qui ne manque pas de nous rappeler à l'ordre d'un ton compréhensif (lui aussi préférerait discuter qu'exécuter ses tâches). En face de moi Jean-François a une vingtaine d'années et étudie au CEGEP. Il ne prend pas son travail au sérieux, caricaturant ses interventions, et déclenche souvent l'hilarité de ses voisins de box lorsqu'il regrette à voix haute que son répondant refuse de vivre la nouvelle expérience qu'il lui propose. À l'entrée du central, dans la diagonale de Jean-François, se trouvent Amandine et Jean. Elle étudie la littérature, il est musicien. Comme chaque soir, ils sont assis à côté l'un de l'autre, ce qui leur permet de discuter entre chaque appel. Je note la présence de Louis-Charles qui, seul dans son box, est autant concentré sur ses appels que sur ses feuilles de cours placées juste devant son clavier d'ordinateur. Louis-Charles est en période d'examen et chaque instant de révision possible est bon à prendre. En temps normal il n'aurait pu disposer ainsi ses notes mais ce soir nous sommes entre nous, entre amateurs pour qui le travail en central est secondaire

Il est maintenant, 20h45, et même s'il reste 15 minutes de travail nos gestes ont déjà ralenti. À partir de maintenant nous ne souhaitons plus obtenir l'accord des répondants, puisque nous risquerions alors de quitter le central après l'heure prévue. 20h45, 20h50. Nous commençons à ranger nos affaires pourtant peu nombreuses : un stylo, une tablette de gum. Nous penchant vers les boxes voisins, nous échangeons quelques mots, et voilà encore quelques secondes de gagnées. À partir de 20h55, certains se déconnectent, mais Sacha le superviseur n'est pas d'accord et nous demande de continuer : « encore 5 minutes, un dernier 5 minutes ». À partir de 20h58, le brouhaha commence, nous débranchons les casques, éteignons les écrans, nous nous levons, rapportons à la cuisine une tasse, une cuillère, n'importe quoi pourvu que nous ayions l'air occupé. À 21h00 nous sommes quasiment tous prêts à sortir, nous ramenons nos cartons de présence au superviseur et en quelques secondes nous sommes à l'extérieur du central,. Certains discutent encore à l'intérieur, d'autres sur le perron mais tous sont maintenant sur un autre registre que celui du travail.

Nous avons donc observé les téléopérateurs amateurs en interaction entre eux. Leurs relations avec les professionnels et les temporaires sont également d'un grand intérêt, rendues souvent délicates par la nonchalance des uns qui rappelle aux autres qu'ils étaient, quelques

années plus tôt, dans cette situation, où ils pensaient être en contrôle de leur situation d'emploi. Nous avons déjà observé l'influence de la présence des temporaires et des professionnels sur le comportement des amateurs lorsqu'ils se croisent au moment des changements d'équipes.

### Les amateurs en présence des professionnels et des temporaires.

*Vendredi matin chez Méga-Presse. Le central est plein, avec 6 téléopérateurs en poste : 4 temporaires ou professionnels : Annie, Gyslain, Mme Huguette et Dominique, et Anne et moi, deux amateurs. 8h55. Nous sommes prêts à commencer. Le chef au milieu du central entame son speech matinal, réclamant entrain et dynamisme. Il compte sur nous pour faire de nombreuses ventes. Avant de donner le signal de départ il lance à la cantonade « Qui ouvrira le bal ce matin ? ». Annie, la doyenne du central – elle travaille ici depuis 4 mois - scrute ses feuilles de ventes, et, s'engageant à réaliser la première vente de la journée, exhibe fièrement à qui le demande ses résultats des dernières semaines. Annie est une professionnelle de la vente, et, déjà concentrée sur sa tâche, ne montrant aucun signe d'intérêt à ses voisins, elle est prête à commencer. 9h00. Annie, Huguette, Gyslain, Dominique, Anne et moi décrochons nos téléphones et entamons notre matinée de vente, répétant les mêmes mots sans cesse : « Bonjour est-ce que j'ai bien composé le.....madame, monsieur, ici le club de revue moderne vous avez gagné la chance ..... » « Bonjour est-ce que j'ai bien composé le..... », « Bonjour est-ce que j'ai bien composé le..... ». Parfois, un répondant est prêt à entendre la suite de notre texte, « C'est que votre numéro de téléphone a été choisi par le système de sélection numérique des Éditeurs Québécois afin que vous puissiez profiter de leur offre spéciale qui comprend une sélection des meilleurs magazines, et le tout pour seulement 1.85\$ par semaine. Je me dois de vous dire Mme, Mr que seulement 20% de la région de ....ont été sélectionnés pour profiter de cette offre à ce si bas prix. Est-ce que vous m'entendez bien ? Je parle assez fort ? Parfait, Alors maintenant je vous explique ce fameux spécial »*

*9h30. Première vente de la journée et c'est en effet Annie qui la décroche. Elle se lève fièrement et rapporte en quelques mots à Kassem de quelle manière s'est déroulée la vente, mettant ainsi de l'avant son savoir-faire, grâce auquel elle a pu convaincre son répondant de s'abonner au Club de Revue Moderne. Elle inscrit le si convoité signe \$ devant son nom sur le grand tableau du central. Puis le bal des appels se poursuit. On ne perd*



*pas de temps, personne ne discute, on compose numéro après numéro sans relâche, Gyslain tente bien de temps en temps d'entamer une discussion avec ses voisines Dominique et Annie, mais ces dernières lui répondent à peine : elles sont absorbées dans la tâche répétitive. Anne scrute régulièrement la grande horloge. Hier soir, nous pouvions échanger quelques mots, mais ce matin nous sommes observées de toutes parts. Alors que je m'endors en poste Gyslain me tape sur l'épaule et me rappelle que je suis censée sourire dans le miroir qui me fait face : « Avec le sourire ça ira mieux tu vas voir ». 11h00, l'heure de la pause, nous avons tout juste 10 minutes pour nous dégourdir les jambes, 10 minutes durant lesquelles les téléopérateurs restent en poste. Nos collègues professionnels arrêtent les appels mais ne se lèvent pas. Kassem entre dans le central et fait le point sur les ventes réalisées. Anne et moi gagnons le perron comme lors de nos chiffres de soir, mais, alors que d'habitude nous échangeons sur toutes sortes de sujets - nos vies privées, nos projets d'avenir - ce matin rien de tel, chacun profite de sa pause dans son coin : Annie discute avec Francine la secrétaire, Gyslain reste seul à son poste, Huguette appelle son mari, et Dominique erre dans le couloir. Pas de discussion de groupe, pas d'échange. Anne et moi sommes à l'écart, veillant à ne pas tenir de propos déplacés sur notre activité devant nos collègues professionnels.*

Temporaire et professionnel en centre d'appels, caissière-étudiante et caissière de métier en supermarché<sup>221</sup>, autant de travailleurs qui effectuent une même tâche mais qui, d'une part, l'appréhendent différemment, d'autre part jouissent de conditions de travail différentes, ce qui se répercute fortement sur les relations qu'ils entretiennent entre eux.

---

<sup>221</sup> Bouffartigue et Pendariès les nomment « les bouche-trou » et « les seigneurs », Bouffartigue Paul, J-R. Pendariès, « Formes particulières d'Emploi et gestion de la main d'oeuvre peu qualifiée : les caissières de supermarché », *Sociologie du travail*, n°3, 1994.

### ***Le savoir-faire, les compétences***

Loin de l'image négative que certains téléopérateurs donnent de leur activité, l'activité de télémarketing met en branle des qualités spécifiques, que ce soit pour être simplement engagé – il s'agit alors de compétence que les dirigeants considèrent comme faisant partie de la personnalité même du candidat –, que pour avoir un bon rendement – on parle alors plutôt de techniques, qui sont développées avec le temps –, ou encore pour atténuer la pénibilité de la tâche par diverses stratégies, sur lesquelles nous reviendrons longuement dans un chapitre ultérieur. Nous allons à présent axer notre observation autour de ces notions de savoir-faire et de compétences.

Entre l'amateur et le professionnel, outre la résignation, la différence principale est l'expérience. Les uns font encore leurs classes dans le métier, quand les autres ont développé un important savoir-faire. Apprentissage, savoir-faire et expérience sont des questions qui intéressent somme toute peu les amateurs, puisque la productivité n'est pas le souci principal de gens qui recherchent avant tout le plaisir au travail. À l'inverse les professionnels mettent de l'avant leurs compétences, se démarquant ainsi des amateurs qui ternissent à leurs yeux l'image du métier. Le savoir-faire ne peut être source de gratification pour les

temporaires, qui ne se sont pas encore résignés à considérer le travail en central comme autre chose qu'un « job » temporaire sans grande valeur. Ainsi, Louis considère que « même un castor » pourrait le remplacer ! Pourtant, les centraux sont réellement à la recherche d'employés compétents, sachant vendre ou enquêter, et il est clair pour eux que tout le monde ne peut pas exercer le métier de téléopérateur, qui nécessite non seulement un savoir-faire mais surtout un « savoir-être »<sup>222</sup>. Et, si le savoir-faire est enseigné dans certains centraux, le savoir-être est, pour sa part, un prérequis qui sera jaugé lors de l'entretien d'embauche. Ainsi, les responsables des embauches évaluent les compétences en termes de politesse, de rigueur, de capacité de négociation et de persuasion, de dynamisme dans un groupe mais aussi de compétences conversationnelles : qualité de l'élocution, timbre et volume de la voix, force de l'accent. On voit donc que le refus de toute idée de compétence de la part des amateurs se fait contre toute évidence, et que ce déni déplaît aux professionnels.

Attachons-nous maintenant à décrire ces compétences et techniques. Comme pour tout autre emploi, l'expérience permet d'affiner le savoir-faire, et de développer des techniques personnelles dont certains des

---

<sup>222</sup> Jaeger, Christine, « L'impossible évaluation du travail des téléopérateurs. Le cas de deux centres d'appels, Les centres d'appels », *Réseaux*, vol 20, n° 114, 2002, Dossier coordonné par Flichy Patrice, Zarifian, Philippe, p. 13.

téléopérateurs que nous avons rencontrés nous ont fourni plusieurs exemples.

Pour commencer, j'ai observé les bases sur lesquelles se fait l'embauche chez Méga-Pressé le matin où je postulai moi-même dans le central :

*Les candidats à l'embauche entrent dans le petit bureau qui cumule les fonctions de secrétariat et de bureau de la direction. Nous sommes sept demandeurs d'emploi, dont 6 femmes : une Haïtienne d'une quarantaine d'années, une Québécoise qui approche de la trentaine, une jeune Française d'environ 20 ans qui est au Québec depuis quelques mois seulement, et enfin en bout de table, il y a Madame Huguette, une Québécoise de 60 ans qui a une grande expérience en télémarketing, et qui semble connaître les rouages du métier. Le seul candidat homme est un Algérien d'une trentaine d'années, nouvel immigrant<sup>223</sup> sans expérience professionnelle au Québec.*

*Chaque candidat est muni d'une pochette qui contient le texte à lire au téléphone, les coupons de ventes, la feuille des ventes, la feuille des rappels et la liste des revues. Chacun à son tour lit des extraits du texte, pour ce fameux « test de voix » qui est le moment le plus déterminant pour notre avenir chez Méga-Pressé. Chacun prend un ton assuré, détendu, s'efforçant surtout de ne pas accrocher les mots. Nous sommes de retour sur les bancs de l'école : ce matin, épreuve de lecture à haute voix, il faut marquer la ponctuation et trouver le juste ton. Cette première lecture nous donne une meilleure idée du travail pour lequel nous postulons.*

*« Bonjour, est-ce que j'ai bien composé le 266 3414. Est-ce que je parle bien avec Mme Simone ? Ça va bien ? Mon nom est Marie du Club de revue moderne et je vous appelle de notre bureau de mise en marché ici à Montréal ».*

*C'est au tour de mon voisin maintenant :*

---

<sup>223</sup> Les nouveaux immigrants sont nombreux en télémarketing. Le travail est facile à décrocher pour celui qui a une bonne connaissance de la langue et un accent léger. On sait que les Français sont fortement appréciés, de même que les Nord-Africains selon l'intensité de leur accent. Par contre Africains et Haïtiens sont rarement retenus.

« C'est que votre numéro de téléphone a été choisi par le système de sélection numérique des Éditeurs Québécois... ».

*J'essaye de suivre le texte, mais m'y perds. Je postule chez Méga-Presse mais curieusement ce nom n'apparaît nulle part, ni sur la porte, ni dans le texte. Qui sont ces Éditeurs Québécois et ce Club de revue moderne ? Personne ne pose de questions, ce n'est pas de notre ressort, nous sommes de simples lecteurs. D'ailleurs, si on ne sait pas pour qui l'on travaille c'est aussi bien, selon Homsy. Moins on en sait, moins on en dit aux clients et moins le client en sait, meilleures sont les ventes.*

*Nous lisons chacun à notre tour et celui qui pense pouvoir feinter Homsy en préparant son texte à l'avance sera surpris car ce dernier inverse le sens de lecture. C'est mon tour, mais il le saute et passe directement à ma voisine de droite qui pourtant a déjà lu deux fois.*

*La direction s'est fait une bonne idée de nos aptitudes, et elle nous donne à présent des éléments afin que nous nous fassions une opinion. Nous apprenons donc que le salaire de base est de 7,20\$ de l'heure plus des bonus à la vente. Les horaires de travail sont de jour de 9 heures à 13 heures ou de soir de 17h00 à 21h00. Homsy demande nos disponibilités pour ce soir même, et il est décidé qu'Amélie et moi-même commencerons ce soir à 17 heures.*

Kassem Homsy est capable en quelques secondes de se faire une idée sur chaque candidat, selon les deux critères principaux que constituent pour lui le timbre de voix et l'attitude en groupe et vis à vis du chef. Ainsi, ce matin, Kassem a retenu les candidats aux accents les plus légers, ainsi que ceux qui ont fait preuve de docilité et de souplesse. Les autres, dont les étrangers aux accents perceptibles, ont été remerciés. Ainsi, ces entretiens d'embauche permettent de faire un premier tri entre les candidats, mais c'est seulement dans l'exercice des fonctions de téléopérateur que Kassem peut vraiment repérer le potentiel pour réussir à long terme dans son central. Par exemple, seul le temps permet de

détecter les employés aptes à suivre le texte en tout temps sans pour autant donner l'impression de lire.

On trouve sur ce sujet des remarques intéressantes dans la littérature. Ainsi, selon Cossalter et Venco, il s'agit de « savoir lire le script de manière naturelle et non de manière robotisée, savoir écouter les clients avec beaucoup de patience. Il faut savoir transmettre une impression par la voix : la patience a pour but de rompre les résistances des clients. Par là, il faut transmettre une sensation de crédibilité et de sécurité au client. La voix des téléopérateurs est un miroir qui influence le client tout au long du contact et se transforme en un facteur décisif au moment de conclure une vente »<sup>224</sup>. Le téléopérateur compétent saura donc flatter le client sans perdre le fil. Finalement, les premières heures de travail permettent d'évaluer les compétences relationnelles, « la capacité d'écoute, de compréhension de la demande d'un client ou d'un usager, puis de traduction et enfin de transformation en solution adaptée », selon la formulation de Combes<sup>225</sup>. À ce sujet, Bernard, note, dans le cas des caissières de supermarché, qu'au premier abord « l'aspect relationnel peut sembler standardisé » car elles doivent suivre des consignes précises. Mais en regardant de plus près l'auteur souligne que ces employés « ne suivent pas à la lettre les instructions de la direction » car chaque situation est différente et nécessite « la mise en oeuvre d'une compétence

---

<sup>224</sup> Cossalter C et Venco S, « Les centres d'appels dans les banques en France et au Brésil », *Travail et Emploi*, n°105, 2006.

relationnelle ». Pour Soares, les compétences primordiales chez les caissières sont d'ordre émotif : elles doivent, par exemple, sourire qu'elles en aient ou non l'envie, transmettant l'impression que le travail est « accompli sans effort »<sup>226</sup>, tout comme en centre d'appels. Ce sourire obligatoire est une façade pour l'entreprise, et les caissières sont utilisées comme tampon entre l'organisation et le client<sup>227</sup>. Sourire pour séduire, sourire pour vendre, les caissières tout comme les agents des plateformes téléphoniques doivent séduire le client pour « inciter à la consommation de ce service »<sup>228</sup>. Il n'y a qu'un pas à franchir pour faire le lien entre ces compétences relationnelles et la dimension sexuelle du travail.

Une fois la séduction opérée, il est primordial de tenir le client à distance pour maintenir la relation dans les rails du service. Ainsi, chez Méga-Presse, le chef Kassem nous incite constamment à user du charme de nos voix pour inciter le client à l'achat, mais il nous défend en même temps de gaspiller notre temps en abordant des sujets autres que celui très précis du démarchage. Ainsi, comme les caissières, les téléopératrices jouent le jeu de l'actrice souriante pour satisfaire ou attirer le client, mais doivent placer très clairement les limites de la relation afin que leur jeu de

---

<sup>225</sup> Combes, M.C., 2002, « La compétence relationnelle : une question d'organisation », *Travail et emploi*, n° 92, pp. 5-18.

<sup>226</sup> Hochschild, 1983 : 8, cité par Soares, « Les qualifications invisibles dans le secteur des services : le cas des caissières de supermarchés », *Lien social et Politiques*, RIAC, 40, Automne 1998.

<sup>227</sup> Soares Angelo, « Les qualifications invisibles dans le secteur des services : le cas des caissières de supermarchés », *Lien social et Politiques*, RIAC, 40, Automne 1998

<sup>228</sup> *ibid*

séduction n'engendre pas d'interaction en dehors du champ relationnel prévu, entraînant perte de temps et de rentabilité pour l'organisation.

L'amabilité, le charme et la séduction sont des qualités que les employeurs considèrent comme naturelles chez les candidats à l'embauche, et qu'ils détectent lors des entretiens. Pour les téléopératrices, l'accent est mis sur la voix, alors que l'apparence physique est le principal critère pour les caissières. Ainsi certaines candidates ne sont pas retenues parce qu'elles sont « laides, habillées d'une manière bizarre ou encore trop masculines »<sup>229</sup>. Ces compétences ne sont pas clairement définies, et ne font bien entendu jamais l'objet d'une formation. Les employés sont priés de sourire, mais la séduction fait partie des tâches informelles qui n'apparaissent dans aucun manuel de formation, et qui font pourtant toute la différence entre une médiocre et une bonne téléopératrice, entre la candidate caissière qui sera engagée et celle qu'on ne rappellera pas.

Dans ces secteurs des services où les nouvelles technologies ont simplifié au maximum les tâches, les employés ont le sentiment d'exercer une activité basique qui ne requiert presque aucune compétence, et dont ils ne retirent en général aucune fierté. Pourtant, comme nous le voyons, ces nouveaux employés font clairement preuve de multiples compétences dans l'exercice de leur fonction, mais qui ne sont pas reconnues comme telles par les employeurs. Elles sont conditionnelles à l'embauche, mais

---

<sup>229</sup> *ibid*



sont incorporées comme le spécifie Leplat<sup>230</sup>, c'est-à-dire qu'elles font partie du caractère de l'employé, du savoir-être que nous mentionnions plus haut.

De nos jours, alors que la formation pour un emploi devrait mettre l'accent sur les compétences principales qu'elle tente d'inculquer à la nouvelle recrue, le secteur des emplois de services n'offre que des formations restreintes, expéditives voire inexistantes, ce qui entretient chez les employés l'impression qu'aucune compétence n'est nécessaire.

Selon Cossalter et Venco<sup>231</sup>, « une des compétences essentielles du téléopérateur réside dans le fait de savoir s'ajuster à la situation de son interlocuteur », compte tenu des moyens matériels et informatiques dont il dispose. Pourtant, et c'est bien là toute la complexité du travail, il est clairement interdit aux téléopérateurs d'improviser, alors que s'en tenir strictement au texte s'avère souvent impossible. C'est alors que le bon téléopérateur saura jongler entre les impératifs des supérieurs et la réalité du travail, en s'efforçant toujours de ramener le répondant dans les rails du texte, et cela constitue incontestablement une forme avancée de savoir-faire développé au fil du temps. Nous l'avons dit, cette question de l'apprentissage du métier scinde les téléopérateurs en deux groupes.

---

<sup>230</sup> *ibid*

<sup>231</sup> Cossalter C et Venco S, « Les centres d'appels dans les banques en France et au Brésil », *Travail et Emploi*, n°105, 2006.

L'acquisition du savoir-faire – avoir ses petits trucs et techniques – suppose la volonté de s'améliorer dans sa fonction, et donc de prendre son travail au sérieux, de considérer la tâche avec professionnalisme, et surtout d'accepter d'appréhender le travail en central sur le long terme. Dans l'atelier Citroën, Linhart, décrit l'entrain avec lequel certains ouvriers travaillent afin de profiter de temps libre une fois le quota de pièces réalisé en fin de journée. La situation en central est quelque peu différente, puisque les téléopérateurs n'ont pas de quotas à respecter. On constate pourtant que certains tentent de gagner en productivité, en vendant davantage ou en complétant plus de questionnaires. Ces efforts supplémentaires sont faciles à expliquer lorsque les revenus sont conditionnels à la productivité, comme par exemple chez PLADE, où Sylvie, Claudette et Louis sont payés au rendement. Dans le cas inverse où les résultats n'ont aucun impact sur la paie, on trouve tout de même des téléopérateurs qui espèrent que leurs performances augmenteront leurs chances de gravir les échelons et, par exemple, de devenir superviseurs. Ainsi, on a vu que Louis s'acharne à faire preuve d'hyper-productivité grâce à des techniques développées au fil des années, un savoir-faire qui ne peut à ses yeux s'improviser. Pour Louis, le métier de téléopérateur s'apprend, par la formation et par l'exemple. Il se souvient avec nostalgie d'avoir été « coaché » à ses débuts en central, alors qu'il n'osait pas appeler certains clients difficiles :

*« J'avais peur, tu sais, je ne faisais que du résidentiel, j'appelais des petites madames au foyer, mais je ne faisais pas d'appel d'entreprise, pas de business, j'osais pas, je ne passais jamais la réceptionniste<sup>232</sup>, je me faisais shot down complètement. Un jour ma boss m'a montré, elle a pogné le téléphone, bing bang bang, ça a été fait, après ça j'ai pogné le téléphone, bing bang bang, ça a été fait. Pis à partir de ce moment là j'ai su comment faire ».*

Mais les années ont montré à Louis que ce savoir-faire n'est pas reconnu, et il regrette ce qu'il ressent comme un manque de professionnalisme du milieu.

Sylvie et Claudette s'accordent pour distinguer les compétences des petits trucs et techniques. La qualité première, sans laquelle aucun démarchage téléphonique ne peut aboutir, est l'assurance. La voix du téléopérateur traduit sa confiance en lui, et cette force de conviction persuadera le répondant de faire un don, d'acheter ou encore de répondre au sondage. À ce sujet, Sylvie note que, davantage que les mots prononcés, un bon texte n'étant pas un gage de réussite, c'est le ton utilisé qui fait la différence. Nous sommes donc en quelque sorte au théâtre, où il faut jouer et surtout « sonner juste ». Écoutons Sylvie à ce sujet :

*« Pour être un bon téléphoniste, pour faire des appels comme on fait, c'est vraiment la confiance que tu inspires à la personne à qui tu parles qui fait que les gens vont accepter ou pas. Moi je suis la meilleure de loin de tous ceux qui sont là. Au début j'me disais que tout le monde peut faire ce que je fais, j'avais écrit mon texte, je répétais toujours constamment la même chose, les mêmes mots, pis j'me disais « ben voyons pourquoi moi ça*

---

<sup>232</sup> Ce qui signifie que les réceptionnistes reconnaissaient systématiquement le démarchage à venir et refusaient de lui passer les dirigeants en ligne.

*marche, et eux autres ça marche pas ? On dit les mêmes choses ».*  
*Mais c'est les intonations, c'est l'assurance qu'on a dans la voix, c'est le ton de la voix, c'est tout ça qui fait la différence. Parce qu'y en a tellement qui sont venus travailler avec nous à la Fondation, au début, la patronne avait mis 3 fois des annonces, il est peut-être passé mettons une trentaine de personnes en l'espace de 6 mois. Moi je comprenais rien, je me disais « ben voyons, qu'est-ce qui font, on dit les mêmes choses mais je voyais que c'était le débit de la voix, l'assurance, si ils hésitent en parlant c'est ça qui fait la différence, c'est ce que tu inspires à la personne. Pis moi comme j'ai un beau timbre de voix, ben ça m'aide. Moi je réalise jamais vraiment ça, mais souvent les gens me disent « oh madame comment on peut vous dire non vous avez tellement une belle voix » Bon ben merci beaucoup, moi ça joue à mon avantage, bon alors moi j'ai beaucoup de succès de ce côté-là. Ma mère, elle est arrivée à la Fondation l'année passée, et elle a doublé son revenu en une année parce qu'elle a pris de l'assurance. Maintenant elle sait comment répondre aux objections, c'est toujours les mêmes. Maintenant si les gens ont une objection elle hésite pas, elle va tout de suite donner sa réponse, tandis que si tu hésites dans ta réponse les gens ils se disent « oh qu'est-ce que c'est que ça? ». En plus que souvent les gens sont mis en garde contre des organismes comme le nôtre, tout ce qui est télémarketing, les gens sont mis en garde alors si tu n'inspires pas confiance dans ta façon de t'exprimer ils te balayent facilement ».*

Claudette, qui a été vendeuse toute sa vie, en est une parfaite illustration de ces techniques personnelles qui jouent un très grand rôle dans leur activité. En plus d'adapter son discours selon la période de l'année et les événements marquants de l'actualité, elle a développé une technique très efficace pour personnaliser ses relations, par la consignation systématique de renseignements personnels. Ainsi, elle peut tenir compte de l'âge et du sexe de ses interlocuteurs, mais aussi savoir par exemple si un répondant est plus aimable que son épouse, auquel cas elle essaiera toujours de parler à Monsieur. Dans un autre registre, si un répondant refuse un don sous prétexte par exemple que son conjoint vient de subir une opération, ou encore que sa fille d'accoucher, Claudette saisit toute occasion de

poser des questions plus personnelles et faire ainsi preuve de sympathie et de compassion. « *Je peux vous poser une question ? Quel type d'opération votre mari a subi?* », et la réponse est tout de suite notée, lui permettant quelques mois plus tard de s'enquérir de la santé du malade. Dans le cas d'une naissance Claudette tente de connaître le prénom de l'enfant, et demandera 3 mois plus tard des nouvelles du petit en le nommant par son prénom, ce qui de toute évidence ne manquera pas de faire de l'effet auprès des nouveaux parents.

Ici, donc, pas de standardisation des interactions : on s'adapte à chaque cas de figure en faisant preuve d'initiative et de créativité, ce qui est possible chez PLADE où les téléopérateurs sont libres de mener comme ils l'entendent leurs sollicitations, sans texte prédéfini mais pas chez Méga-Pressé où il semble qu'on ne fait pas confiance aux employés pour développer leurs propres techniques. On voit donc qu'en plus de leur aptitudes naturelles – voix, assurance, capacité de séduction, etc... - Claudette et Sylvie réussissent à donner au client l'impression qu'elles entretiennent avec lui une relation privilégiée.

Très classiques en marketing, ces techniques de personnalisation de la relation entrent dans la logique d'une gestion de la clientèle à moyen terme qui pour cette raison même ne concernent que les téléopérateurs du type professionnels, qui ont accepté d'inscrire leur activité dans la durée.

Les deux exemples ci-dessus illustrent parfaitement la différence entre les compétences recherchées par les employeurs et les savoir-faire que développent les téléopérateurs. Les techniques et petits trucs personnels ont certes parfois pour but d'aider au quotidien à supporter le travail - dans ce cas nous parlons de ruses - mais ces savoir-faire permettent aussi de gagner en productivité. Rappelons au passage toute l'ironie de la situation de ces employés performants, qui, comme Louis, remplissent parfaitement leur tâche et n'ont pour cette raison même aucun espoir d'évolution de carrière.

## LE CADRE DE TRAVAIL

Fischer note que le concept d'espace de travail permet d'appréhender la réalité du travail, à travers l'étude des interactions entre les aménagements des lieux et les activités et comportements au travail. On différencie alors l'espace fonctionnel de l'espace vécu<sup>233</sup> : le premier permet entre autres de marquer la hiérarchie, les plus gradés bénéficiant des espaces les plus grands, mais il représente aussi, on s'en doute, un outil de contrôle - nous verrons que c'est la visibilité des employés qui prime en termes d'aménagement. L'espace vécu, par opposition à l'espace fonctionnel, nous renseigne sur la manière dont les individus appréhendent leur travail, car « la façon dont les individus s'inscrivent dans les lieux professionnels montre des pratiques à travers lesquelles se joue un investissement socio-affectif au travail; en d'autre termes, le lieu de travail prend une valeur humaine et sociale qui entre en résonance avec la façon dont l'individu accepte ou rejette son propre travail<sup>234</sup> ». À la lumière de ces remarques, nous proposons maintenant de retourner dans les centres d'appels afin d'observer les caractéristiques des aménagements spatiaux ainsi que l'utilisation qu'en font les équipes de direction et les téléopérateurs, de même que les enjeux qu'ils sous-tendent.

### ***Les locaux, leur contrôle***

Les locaux de Méga-Presse sont, je le rappelle, particulièrement étroits, avec 6 boxes disposés en L dans une première pièce, le bureau du chef et de la secrétaire dans une seconde adjacente. Cette séparation physique entre le bureau de la direction et le central singularise les modalités de contrôle du travail des employés de cette entreprise, qui n'est ici pas permanent. C'est ainsi que lorsque Kassem, le chef, travaille de l'autre côté de la cloison du central, les téléopérateurs sont libérés de son regard. Mais cette liberté temporaire reste précaire puisque, comme nous l'avons souligné dans la chronique ethnographique, le chef se déplace à pas de loup sur une moquette qui absorbe le bruit de ses pas, et il est finalement impossible, sans se retourner, de savoir s'il est présent dans le central à observer le travail. Alors que, chez Québec-Enquête, la lourdeur du contrôle est marquée par l'omniprésence du superviseur, chez Méga-Presse les employés ne savent jamais s'ils sont ou non sous surveillance. Cloîtrés dans leur boxes, il ne voient pas le chef aller et venir à sa guise, entrer et sortir du central sans préavis, se poster derrière eux, les écouter, pour soudain apparaître dans leur miroir et leur donner des instructions. Comme le note Marty, la liberté des mouvements du dirigeant contraste avec la limitation de

---

<sup>233</sup> Fischer, Gustave-Nicolas, « Espace de travail et appropriation », chap. 20, p. 478, in: De Coster, Michel et Pichault, François, *Traité de sociologie du travail*, Bruxelles, 1995, De Boeck-Université

<sup>234</sup> Fischer, Gustave-Nicolas, Opus cité.



ceux des subalternes : « les premiers ont l'aisance et le mouvement amples, ils sont dotés d'un passe-droit pour aller où bon leur semble. Les seconds sont au contraire comme paralysés par la gêne, ils doivent « rester à leur place »<sup>235</sup> ».

Chez Québec-Enquête l'aménagement du central est plus classique que chez Méga-Presse. Le bureau des superviseurs à une extrémité du central fait face aux boxes des téléopérateurs. L'espace réservé à la supervision occupe la largeur de la pièce, ce qui permet l'observation de chaque poste du central en tout temps. Comme chez Méga-Presse, les surveillants errent librement dans les allées du central et le bruit de leur déplacements est couvert par le brouhaha du central. L'agencement chez PLADE rappelle celui de Québec-Enquête, à la différence près que les téléopérateurs ont la possibilité de se cacher derrière une cloison mobile pour n'être vus ni de leurs collègues ni des dirigeants. Nous ne nous attarderons pas ici sur le cas de PLADE, car nous sommes face au cas de figure tout à fait différent d'une fondation qui n'assure aucun revenu fixe à ses employés, et où seuls les dons recueillis donnent lieu à une rémunération. La surveillance est y donc forcément moins serrée.

#### Aménagement et organisation du travail

Observons maintenant dans quelle mesure l'organisation du travail est déterminée par les aménagements spatio-temporels, à travers les

---

<sup>235</sup> Marty Olivier, *Klikoo.com*, manuscrit.com, 2004, p. 26.

utilisations qu'en font les téléopérateurs et les membres de l'équipe dirigeante, autant dans la relation avec les clients que dans les rapports hiérarchiques. Nous utilisons ici les notions de région et d'adaptation secondaire<sup>236</sup> développées par Erving Goffman ainsi que les « processus d'appropriation »<sup>237</sup> de Fischer, parlant plus généralement de ruses.

### ***Des divisions spatio-temporelles au regard des concepts de régions***

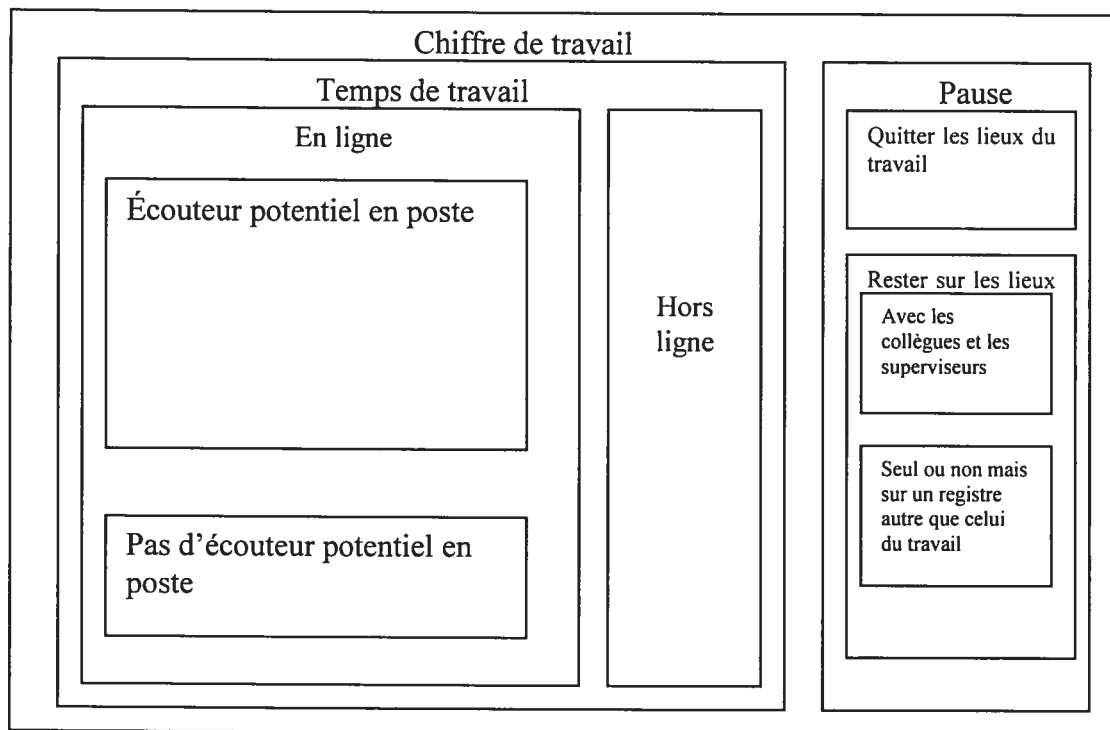
Le schéma ci-dessous présente dans ses grandes lignes la division spatio-temporelle que j'ai pu observer dans les centres d'appels. Notons en premier lieu que l'espace de travail en centre d'appels se divise en deux espaces spatio-temporels puis en six.

---

<sup>236</sup> Les « adaptations secondaires » permettent aux individus (reclus dans l'enquête de Goffman mais possiblement dans d'autres situations également) « de tourner les prétentions de l'organisation relatives à ce qu'ils devraient faire ou recevoir, et partant à ce qu'ils devraient être. Les adaptations secondaires représentent pour l'individu le moyen de s'écarter du rôle et du personnage que l'institution lui assigne... » Goffman Erving, *Asile*, *Études sur la condition sociale des malades mentaux*, Les Editions de Minuit, 1968, p. 245.

<sup>237</sup> « L'appropriation est un comportement réactif d'une désappropriation objective dans laquelle se trouvent les individus au travail », Fischer, Espace de travail et appropriation, in : Fischer, Gustave-Nicolas, « Espace de travail et appropriation », chap. 20, De Coster, Michel et Pichault, François, *Traité de sociologie du travail*, Bruxelles, 1995, De Boeck-Université, p. 479.

Le schéma ci-dessous permet de mieux cerner cette division spatio-temporelle.



- Nous appelons « chiffre de travail » le temps durant lequel le téléopérateur est engagé à travailler, terme utilisé dans le milieu industriel. À l'usine, le temps de travail est habituellement divisé en tranches de 8 heures; ainsi, trois chiffres sont possibles : le chiffre du matin, celui de l'après-midi et celui de la nuit.
- Durant ce chiffre de travail en central, deux périodes se distinguent, selon que le téléopérateur travaille effectivement ou qu'il est en pause. Les pauses ont lieu en général toutes les 2 heures et durent quelques minutes.
- À l'intérieur de la région temporelle temps de travail effectif, on distingue le temps en ligne, où le téléopérateur est en communication avec des répondants, et le temps hors ligne, qui inclut toutes les périodes hors communications.
- Pendant le temps de pause, le téléopérateur a le choix de quitter ou non le lieu du travail. Certains restent dans les locaux, d'autres en profitent pour faire une course aux alentours. Lorsque le téléopérateur choisit de rester sur le lieu du travail, il arrive qu'il reste avec ses collègues sur le registre du travail ou bien qu'il reste avec ses collègues mais change totalement de registre de discussion ou d'action.

À l'aide de cette grille d'analyse des divisions spatio-temporelles des centraux, nous pouvons circonscrire les conduites des usagers de ces plateformes téléphoniques.

***Un aménagement qui limite la possibilité de retrait en coulisse(s)***

Nous allons, pour commencer notre étude de l'aménagement, observer les divisions spatio-temporelles spécifiques à l'interaction entre le téléopérateur et le répondant, en faisant d'abord un détour par les écrits d'Erving Goffman, qui décrivent l'espace de travail en termes de régions, de façade et de coulisse(s). Nous présenterons ensuite brièvement la situation en *Fast-food* et aux caisses des supermarchés.

Goffman opère une distinction entre les régions postérieures et antérieures. Avec l'exemple du serveur de restaurant emprunté à Orwell, il observe la transformation du comportement au moment où est franchie la frontière entre la salle de restaurant - considérée comme la région antérieure - et les cuisines – la région postérieure (coulisses) :

« C'est un spectacle instructif de regarder un garçon entrer dans la salle à manger d'un hôtel. Au moment où il franchit la porte, un changement soudain s'opère en lui. La position de ses épaules change ; la saleté, la précipitation, l'énervement, tout s'est envolé en un instant. Il glisse sur le tapis avec l'air solennel d'un prêtre. Je me rappelle notre maître d'hôtel, un fougueux Italien, s'arrêtant à la porte de la salle à manger pour apostropher son apprenti qui avait cassé une bouteille de vin. Brandissant le poing au-dessus de sa tête, il hurlait (heureusement la porte était plus ou moins insonorisée) : *« Tu me fais \*... - Tu te prends peut-être pour un garçon, espèce de petit bâtard ? Toi, un garçon ! Tu n'es même pas bon à nettoyer le plancher dans le bordel d'où sort ta mère. Maquereau\* ! »* Les mots lui manquant, il se retourna vers la porte, et, au moment de l'ouvrir, il lâcha une dernière injure de la même manière que le seigneur Western dans *Tom Jones*. Puis il entra dans la salle à manger et la traversa majestueusement, son plat à la main, gracieux comme un cygne. Dix secondes plus tard, il s'inclinait respectueusement devant un client. Et on ne pouvait s'empêcher de penser, à le voir s'incliner et sourire avec ce sourire bénin du garçon bien stylé, que le client devait rougir d'avoir un tel aristocrate pour le servir. <sup>238</sup> »

Goffman met ici en évidence le rôle que joue le serveur devant le client, et qu'il abandonne aussitôt que le client ne le voit plus. Ce sont, écrit-il, « les moments où l'acteur quitte la région postérieure et entre dans le lieu où il doit rencontrer le public, ou bien le moment où il revient de ce lieu (...) qu'on a les chances maximum de voir l'acteur prendre un masque ou bien l'ôter ».

### Équipier de *Fast-food* ou caissière

L'employé en *Fast-food* ou le caissier de supermarché font partie de la même famille des nouveaux emplois précaires du secteur des services, et la distinction de Goffman s'applique très bien à leur situation. Debout devant la caisse enregistreuse, les caissier(e)s sont exposé(e)s à la vue de leur collègues, de leurs supérieurs, de leur clients et encore des clients des caisses voisines<sup>239</sup>, à qui aucun geste ni échange verbal (avec une collègue ou un client) ne peut être dissimulé. Il leur est par exemple impossible de se plaindre d'un client difficile, ni même de grimacer derrière son dos. En suivant la terminologie goffmanienne, on constate que, contrairement aux serveurs de restaurant, les caissières, tenant leur rôle de caissière sans relâche, ne jouissent pas de l'alternance entre région antérieure et postérieure.

---

<sup>238</sup> George Orwell, *Down and Out in Paris and London*, Londres, Secker and Warburg, 1951, pp. 68-69. Cité par Erving Goffman, *La mise en scène de la vie quotidienne, Tome 1, La présentation de soi*, Paris, Les Éditions de Minuit, 1973, p. 119.

<sup>239</sup> Cela dit, nous ne considérons pas que les caissières sont totalement démunies, car comme le note Philippe Alonzo, « les hôtesses de caisses réussissent, en quelque sorte, à maintenir un contrôle, limité mais réel, sur l'organisation de leur travail. Les échanges de monnaie entre caissières, bien qu'interdits et placés sous la responsabilité d'un agent de gestion, sont l'occasion de parler, de se parler de la vie en dehors du travail comme par exemple l'heure de la prochaine pause ou l'heure de la sortie de travail. Ces différents moyens leur offrent donc la possibilité de ne pas être constamment focalisées par l'activité caisse et donc d'éviter de se trouver en état de rupture nerveuse permanente ». Alonzo Philippe, « Les rapports au travail et à l'emploi des caissières de la grande distribution. Des petites stratégies pour une grande vertu », *Travail et Emploi*, n°76, 1998, pp. 37-51.

Autre point : les caissières ont aussi la possibilité de « reporter sur les clients désagréables une partie du stress produit par l'interaction », en augmentant le rythme de passage des articles. Elles se débarrassent ainsi au plus vite des clients désagréables et ce dernier se trouve submergé par ses achats qu'il n'a pas le temps d'emballer. « Si, par ailleurs, ce client a été vraiment désagréable et que le montant de ses achats ne dépasse pas la somme fixée par la direction, la caissière pourra encore refuser d'accepter le paiement par carte bancaire » Alonzo Philippe, « Les rapports au travail et à l'emploi des caissières de la grande distribution. Des petites stratégies pour une grande vertu », *Travail et Emploi*, n°76, 1998, p. 42.

La situation en *Fast-food* présente une légère différence, dans la mesure où les serveurs occupent diverses tâches, tantôt en cuisine, tantôt aux caisses. Ainsi les employés chargés des commandes et du service sont plus exposés aux regards des clients que leurs collègues en charge de la préparation. Mais, comme le souligne Goffman, ils jouissent néanmoins, comme les serveurs de restaurant, d'une certaine alternance salle de service / cuisine, puisque, s'ils n'ont aucune porte à franchir pour aller chercher les plats, ils alternent tout de même la position debout face et dos aux clients - lorsqu'ils se retournent pour servir une portion de frites ou attraper un sandwich. Certaines tâches offrent la possibilité d'échapper temporairement au regard direct des clients : il n'est ainsi pas rare de voir les serveurs discuter entre eux sans plus porter attention à leurs clients, lors de la préparation de boisson, de portions de frites ou de crèmes glacées. Ils peuvent alors, retirant le « masque », signifier aux collègues l'agacement ressenti ou la lassitude, à la grande différence des caissier(e)s de supermarché qui ne connaissent jamais d'alternance de régions.

Contrairement aux caissiers de supermarché, les employés de *Fast-food* peuvent donc mettre à profit l'aménagement des locaux pour se cacher des clients : même si elles sont volontairement ouvertes sur les comptoirs de commande et donc sur la salle de restaurant, les cuisines comportent des étagères où sont entreposés les sandwiches, des friteuses, différents frigidaire et des distributeurs de boissons, qui constituent autant de



d'abris derrière lesquels les employés des cuisines peuvent se cacher des clients. On voit donc que, comme son collègue serveur, le cuisinier du *Fast-food* jouit d'une certaine liberté d'action en coulisses, bien qu'elle ne soit pas aussi clairement définie que dans le cas du serveur de restaurant présenté par Goffman.

#### Des interactions avec le client dans le centre d'appels

Nous notons tout de suite que le téléopérateur se distingue nettement des deux exemples précédents en termes de visibilité et de représentation devant le client. Dans son cas, l'interaction est uniquement vocale, le téléopérateur et le client n'étant jamais en situation de face à face. Ici, la distinction goffmanienne entre les régions antérieures et postérieures - « le lieu où l'acteur peut avoir l'assurance qu'aucun membre du public ne fera intrusion <sup>240</sup> » - se fait selon son audibilité : le téléopérateur se trouve en région antérieure lorsqu'il est en ligne avec un client, en région postérieure ou en coulisses lorsque le combiné est raccroché ou lorsqu'il empêche son répondant de l'entendre. Il peut dans ce but obstruer le récepteur à l'aide de sa main et s'éloigner du combiné, ou encore, dans certains centres d'appels aux technologies plus avancées, couper la réception du répondant à l'aide du bouton ad hoc sur le téléphone. Selon la situation (antérieure – en ligne - ou postérieure – hors ligne), on observe deux tons de voix radicalement différents : le téléopérateur en ligne a un

ton de voix clair, sérieux et jovial, alors que hors ligne l'articulation est souvent moins prononcée, la voix plus basse, le ton parfois morne ou au contraire rigolard. Dans tous les cas le décalage est prononcé entre l'expression adoptée vis à vis du répondant et celle adoptée vis à vis des collègues.

Outre le ton, d'autres transformations sont perceptibles : certains éléments du décor peuvent changer, comme lorsque le téléopérateur se défait de son casque d'écoute, informant, par cette modification portée à son uniforme, qu'il est en pause et qu'il ne tient plus son rôle. D'où l'expression mettre sa casquette. De façon similaire, les employés de *Fast-food* retirent leur casquette de serveurs le temps d'une pause. Même si le reste de l'uniforme rappelle qu'ils sont employés de l'entreprise, le chapeau ôté indique qu'ils ne sont pas en service, tout comme le gendarme français ôte son képi le temps d'un café au comptoir.

### L'aménagement comme source de contrôle des employés

Outre dans l'interaction entre le téléopérateur et le client, l'aménagement joue un rôle important dans les modalités de contrôle et d'adaptation des téléopérateurs, puis des ruses dont ils usent pour préserver une certaine maîtrise de leur environnement. Nous allons décrire à présent l'interaction

---

<sup>240</sup> Erving Goffman, *La mise en scène de la vie quotidienne, Tome 1, La présentation de soi*, Paris,

entre les téléopérateurs et leurs supérieurs. Comme Fischer, je considère qu'on « ne peut aborder la question de l'appropriation sans la référer à la situation de désappropriation dans laquelle l'organisation du travail place les individus (...) », car « les situations de travail constituent des conditions objectives de désappropriation dans le sens où ni le matériel, ni l'équipement, ni les locaux n'appartiennent en propre aux individus » ainsi « la désappropriation est donc l'arrière fond objectif sur lequel s'expriment les comportements d'appropriation <sup>241</sup> ».

---

Les Éditions de Minuit, 1973.

<sup>241</sup> Fischer, Gustave-Nicolas, « *Espace de travail et appropriation* », chap. 20, De Coster, Michel et Pichault, François, *Traité de sociologie du travail*, Bruxelles, 1995, De Boeck-Université, p. 481.

### ***Le central : un espace contrôlé et contrôlant***

Voir plan des centraux en annexe

En nous reportant aux plans des locaux de chez Québec-Enquête et de chez Méga-Presse (en annexe), nous pouvons distinguer 3 types d'espaces : les espaces accessibles en tout temps au téléopérateur (en bleu : son box de travail); les espaces accessibles en temps de pause (en vert : le central ); les espaces interdits d'accès aux téléopérateurs (en rouge : le bureau des superviseurs).

Nous venons d'aborder la question du contrôle à travers la description des espaces de travail des caissières, des serveurs de *Fast-food* et des téléopérateurs. Nous avons notamment mis en lumière le fait que certains jouissent d'une possibilité de retrait en coulisses, puis nous avons abordé la question du contrôle par le biais de la mise en scène et en l'occurrence de la façade. Nous relions à présent l'aménagement des centraux téléphoniques à la question du contrôle.

Le contrôle en central est devenu au fil du temps la principale tâche que l'on confie à certains employés<sup>242</sup> par le biais de « techniques

---

<sup>242</sup> « À mesure que l'appareil de production devient plus important et plus complexe, à mesure qu'augmentent le nombre d'ouvriers et la division du travail, les tâches de contrôle se font plus nécessaires et plus difficiles. Surveiller devient alors une fonction définie, mais qui doit faire partie intégrante du processus de production; elle doit le doubler sur toute sa longueur. Un personnel spécialisé devient indispensable », Foucault Michel, *Surveiller et punir*, Gallimard, 1993, p. 205.

minutieuses »<sup>243</sup>, comme l'indique le principe de surveillance exposé par Brochier au sujet des superviseurs de *Fast-food*, qui travaillent aux mêmes postes que les équipiers afin de mieux les contrôler. L'aménagement des supermarchés offre un excellent exemple de contrôle par l'aménagement : la ligne de caisses est surplombée au premier étage par un couloir le long duquel un superviseur peut observer à sa guise le travail des caissières qui lui tournent le dos et qui se savent potentiellement observées, sans en avoir jamais la certitude. Cela rappelle nos observations en centre d'appels : dans la majorité des centraux que j'ai eu l'occasion de visiter, le bureau des superviseurs est disposé sur le modèle du « panopticon », cet aménagement qui permet aux surveillants d'observer d'un seul coup d'œil l'ensemble des activités qui ont lieu dans le central. Ainsi, chez Québec-Enquête les superviseurs occupent un bureau en « L » large comme quatre rangées de boxes téléphoniques. Assis sur leurs chaises à roulettes, il leur suffit de se déplacer de gauche à droite de quelques centimètres pour observer dans le détail l'activité des opérateurs, exerçant ainsi une surveillance très efficace sur le central.

Observons maintenant de plus près le téléopérateur dans son box, ce petit espace délimité de chaque côté par des structures qui, telles les œillères du cheval, limitent sa vision. Ces panneaux latéraux incitent le téléopérateur à rester concentré sur ce qui se passe devant lui. Sa liberté

---

<sup>243</sup> Foucault Michel, *Surveiller et punir*, Gallimard, Paris, 1993.

de mouvement n'est pas pour autant entravée, et il peut toujours observer ce qui se passe autour lui ou discuter avec son voisin. Mais, pour ce faire, il devra reculer sa chaise, se balancer sur les pieds arrière ou se pencher, et dans tous les cas ces mouvements peu discrets ont peu de chances d'échapper aux superviseurs.

Chez Québec-Enquête particulièrement, les superviseurs ont une vue directe sur le dos de chacun des téléopérateurs, qui sont censés être penchés en avant sur leurs notes ou sur le clavier d'ordinateur positionné relativement profondément dans le box. Grâce à ce que Foucault nomme l'art de la répartition<sup>244</sup>, un seul coup d'œil permet aux surveillants du central de remarquer un changement de posture chez un téléopérateur. Foucault décrit notamment la technique du « quadrillage », « principe qui veut que chaque individu ait sa place », et qui divise l'espace « en autant de parcelles qu'il a de corps ou d'éléments à répartir ». Il s'agit « d'établir la présence et les absences », « de pouvoir à chaque instant surveiller la conduite de chacun ». Finalement, et c'est en effet ce que nous avons constaté dans les différents espaces de travail que nous avons décrits jusqu'à maintenant, « la discipline organise un espace analytique ». Avec le quadrillage, il est facile d'analyser d'un coup d'œil le bon fonctionnement du central, en détectant instantanément la présence d'une anomalie quelle qu'elle soit.

---

<sup>244</sup> *ibid.*

Chez Méga-Presse, l'agencement de l'espace permet davantage aux téléopérateurs de se cacher du regard de leur supérieur, le central et le bureau du chef ne partageant pas la même pièce. Ainsi, lorsque Homsy est dans son bureau, les téléopérateurs n'ont plus à se soucier de sa surveillance. Ils apprennent d'ailleurs très rapidement à reconnaître les signes de cette liberté temporaire : lorsque le chef est en conversation téléphonique, on perçoit un net relâchement dans le central. Au contraire, le silence de Homsy indique un possible retour du surveillant, et les téléopérateurs s'efforcent alors de conserver leur position normale de travail.

En résumé, nos observations confirment l'idée développée par Marty que « les puissants sont souvent « au centre » des pièces »<sup>245</sup>. Qu'il s'agisse de Kassem chez Méga-Presse ou des superviseurs chez Québec-Enquête, ils jouissent d'une liberté de mouvement et se placent généralement au centre des lieux afin de veiller au mieux au bon déroulement du travail.

---

<sup>245</sup> Marty, Olivier, *Klikoo.com*, Manuscrit.com, p. 25.

***Espace vécu - Maryse : un statut indéfini***

L'approche de l'espace de travail en termes d'espace fonctionnel ne fournit qu'une compréhension partielle de la problématique de l'utilisation des lieux de travail, alors que la notion d'espace vécu de Fischer offre de précieux éléments de compréhension. Nous présentons maintenant le cas particulièrement parlant de Maryse, téléopératrice de chez Québec-Enquête.

À l'approche de la soixantaine, Maryse travaille depuis près de 10 ans en central. Elle m'a accueillie chez Québec-Enquête d'un sonore et avenant « bonjour » le jour de mon embauche, alors que je poussai la porte du central pour la première fois. Son poste de travail fait face au sas d'entrée où les téléopérateurs déposent manteaux et chaussures d'hiver. De son poste où elle est le témoin privilégié des allers et venues de chacun - le personnel administratif entre par la porte sur la rue et non par la ruelle latérale - elle salue ceux qui entrent en poste et souhaite une bonne fin de journée à ceux qui quittent le central. Telle une standardiste, elle ne rate aucun retard ou départ prématuré. Lorsque j'entre dans le central pour l'entretien d'embauche, la responsable du recrutement, Gisèle, discute avec un groupe de trois des autres candidats, auquel je me joins. Nous attendons les retardataires en échangeant quelques impressions sur nos employeurs antérieurs. C'est alors que Maryse se plaint de notre



brouhaha qui la gêne dans son travail. Entre deux appels, elle nous demande de bien vouloir descendre au sous-sol dans la salle de réunion. Gisèle acquiesce, lui demandant seulement d'indiquer le chemin aux candidats qui arriveraient plus tard. Dès ces premières minutes je m'interroge sur le statut de Maryse : est-il possible qu'une simple téléopératrice demande ainsi à son superviseur de se déplacer ? Pourquoi occupe-t-elle cette place si stratégique ? Lui est-elle attitrée ? Autant de questions auxquelles je ne trouverai pas de réponses précises, mais seulement des indices.

L'aménagement spatial des centraux tend à diviser les lieux selon le statut de leurs occupants. Ainsi nous avons vu que, chez Québec-Enquête, seuls les superviseurs et le personnel administratif ont accès à l'arrière du bureau, où se trouvent la pointeuse, les commodes et les tiroirs avec les documents confidentiels - comme les CV des téléopérateurs et les copies des fiches de paie - ainsi que les effets personnels des superviseurs : untel y range son stylo préféré, un autre ses lunettes, son sucre ou son paquet de biscuits. De toute évidence, l'accès à un espace de rangement, espace privé au sein d'un lieu public, modifie le rapport à l'institution en y induisant une inscription plus profonde. On le voit bien dans le cas des lycéens qui disposent de casiers de rangement dans leur hall d'école : ils investissent cet espace d'intimité en y collant des photographies, des posters de leur chanteur préféré, y déposant cette part d'eux-mêmes

comme autant de repères identitaires qui demeurent dans les locaux même en leur absence, et les inscrit physiquement au sein de l'école. De façon similaire, les ouvriers bénéficient souvent dans le vestiaire d'un casier muni d'un verrou. Les employés de bureau, qui n'ont pour leur part pas besoin de se changer ni de laisser sur leur lieu de travail d'objets lourds et encombrants, livres d'études ou bottes de travail, jouissent pour la plupart de quelques tiroirs. Mais ces petits propriétaires restent au fond de simples locataires, dans la mesure où ce droit à l'intime ne leur est accordé que le temps de l'emploi ou des études : on n'a jamais vu un lycéen, un ouvrier ou un employé quitter l'entreprise ou l'école en fin de contrat son casier sur le dos !

En central au contraire, je n'ai jamais observé que des casiers soient mis à la disposition des téléopérateurs. Seule une penderie commune est offerte pour les vêtements, les chaussures sont empilées les unes sur les autres et les téléopérateurs conservent leurs sacs à main auprès d'eux. Ainsi, la jouissance d'un espace de rangement individuel fait partie des avantages des seuls superviseurs. Je les vois souvent ouvrir et fermer leurs tiroirs, y déposer leur thé et fournitures de bureau. Ces espaces de rangement sont leur propriété et leur privauté ne fait aucun doute, car un téléopérateur ne pourrait en aucun cas les ouvrir sans y avoir été invité. Pourtant, un soir en fin de chiffre, je remarquai Maryse ouvrant sans hésitation l'un des tiroirs et y ranger un stylo. En réponse à mon regard interrogateur, elle lança : « c'est pour pas qu'on me le vole », ne

satisfaisant en rien ma curiosité, qui portait non pas sur le but de son geste mais bien plutôt sur les raisons pour lesquelles elle bénéficiait de ce privilège. Dès le lendemain, je portais une attention plus précise aux allées et venues de Maryse autour du bureau des superviseurs. Je notai alors qu'elle utilisait en effet librement l'un des tiroirs dans lesquels elle rangeait son café, des filtres et du sucre, jouissant de fait du statut ambigu d'un téléopérateur détenant de fait certains privilèges réservés aux superviseurs.

Le cas de Maryse a mis en lumière l'existence de différents types d'utilisation de l'espace selon les statuts, officiels ou officieux : d'un côté les dirigeants ont une totale liberté de déplacement et d'appropriation de l'espace de travail, et de l'autre les employés sont limités dans leurs déplacements, et leurs possibilités de « nidification <sup>246</sup> » sont laborieuses, mais cependant pas inexistantes. Chez Méga-Presse et Québec-Enquête, j'ai observé diverses formes « d'affirmation identitaire », pour reprendre les termes de Fischer. Dans le contexte de liberté de mouvement restreinte, les téléopérateurs se ménagent des zones d'intimité comparables « aux refuges » que Goffman identifie dans les institutions totalitaires, ces petits coins que l'on s'approprie. Chez PLADE, ils ont la possibilité de s'approprier leur box de travail à long terme, ornant les

---

<sup>246</sup> « L'appropriation s'exprime ainsi comme un processus de nidification (Fischer, 1980, p. 129) qui consiste à transformer un espace impersonnel en une place qui, comme l'ont montré

cloisons de décorations diverses. L'appropriation, nous dit Fischer, « s'appuie ainsi sur des artifices divers dont l'objectif est la création d'une place personnelle, d'un chez soi dans un espace qui, par définition, est impersonnel<sup>247</sup> », et cela s'effectue le plus souvent par l'apposition d'images identitaires. On trouve bien évidemment les classiques cartes postales et photos de famille, mais aussi des dessins d'enfants, des bibelots ou encore des peintures ou autres reproductions artistiques. Qu'il s'agisse d'oeuvre d'art dans les bureaux des grands patrons ou de reproduction en format carte postale sur la cloison mobile du téléopérateur, l'objectif reste le même : faire sien son espace de travail en le décorant à sa façon, et se recréer un univers familier en des lieux impersonnels. Cela dit, rares sont les centres d'appels où les téléopérateurs ont un box attitré, puisqu'en général les superviseurs leur attribuent une place différente chaque jour<sup>248</sup>. J'ai pu distinguer deux situations types à ce sujet. Une première qui corrobore l'idée de Fischer selon laquelle l'espace de travail offre une lecture de l'organisation hiérarchique de l'entreprise, une seconde plus proche des situations décrites par Goffman dans les institutions totalitaires où les reclus font leur un espace en marquant symboliquement leur appropriation d'un petit détail tel une couverture ou une chaise.

---

Proshansky *et al.* (1973, pp. 57-83), est le lieu de l'affirmation de son identité (place identity) », p. 484.

<sup>247</sup> Fischer, Gustave-Nicolas, « *Espace de travail et appropriation* », chap. 20, De Coster, Michel et Pichault, François, *Traité de sociologie du travail*, Bruxelles, 1995, De Boeck-Université, p. 485.

<sup>248</sup> Diverses stratégies de contrôle du travail sont à l'oeuvre lorsqu'il s'agit de placer les téléopérateurs. Par exemple, comme à l'école on tente de séparer les bavards.

### Des marqueurs hiérarchiques

Mais revenons pour le moment sur la question des marqueurs hiérarchiques de l'espace. Si les dirigeants jouissent globalement d'une plus grande liberté d'occupation et d'appropriation des locaux que leurs subalternes, entre la condition des dirigeants et celle des employés du bas de l'échelle se décline toute une palette de situations. Ainsi, alors que les employés nouvellement arrivés chez Québec-Enquête sont ballottés d'un box à l'autre selon les jours, les permanents jouissent d'une certaine stabilité, avec des boxes réservés. Il ne leur est néanmoins pas possible de personnaliser leur espace de travail puisque d'autres employés l'utilisent en leur absence, mais aussi et surtout car l'appropriation informelle ne dure que les quelques heures de l'occupation. Aussi officielles soient ces appropriations, elles sont respectées. Ainsi, il ne viendrait à l'idée de personne chez Québec-Enquête de s'asseoir dans le box de Maryse en sa présence, ou même en son absence dans la mesure du possible, ce qui indique nettement que Maryse bénéficie d'un statut supérieur qui lui permet d'avoir sa place « réservée » en central. Au contraire, les quidams du central changent chaque jour de poste et de voisinage chaque jour. Ces changements incessants les empêchent de former – comme les professionnels le font – des groupes selon leurs affinités, et c'est alors que l'on peut observer de forts processus d'appropriation des espaces de travail qui ressemblent de près à la

nidification observée par Goffman dans ce qu'il nomme les « refuges ».

Ainsi les téléopérateurs qui subissent ces déplacements quotidiens s'entourent d'un ou deux objets personnels qu'ils disposent sur leur bureau : téléphone cellulaire, magazine spécialisé, cours universitaires, tasse de café ou sac à main. Ces marqueurs d'appropriation permettent, le temps d'utilisation du box, de se recréer rapidement un « chez soi ». Nos observations confirment l'opinion défendue par Fischer selon laquelle « plus le travail est pauvre, plus un individu est dans une situation de désappropriation objective et plus les marqueurs utilisés sont rudimentaires »<sup>249</sup>. Chez Méga-Presse par exemple, la plus ancienne des téléopérateurs a disposé sur le haut de son box une tasse d'où elle laisse dépasser un morceau de papier indiquant « cette tasse est à Annie », façon non seulement d'indiquer que la tasse lui appartient, mais aussi de marquer indirectement que ce box, dans une certaine mesure, lui appartient. En signant de son nom, elle marque son territoire et s'approprie l'espace de travail.

### ***Contrôle et temps de travail dans l'enceinte de l'entreprise***

En milieu de travail comme ailleurs, le temps est un outil de contrôle, et l'emploi du temps en tant que structure de contrôle social régule

---

<sup>249</sup> Fischer, Gustave-Nicolas, *Espace industriel et liberté*, Paris, PUF, coll. Espace et liberté, 1980, cité dans Fischer, *Opus cité*, p. 485.

l'organisation de l'espace ainsi que la position des corps : le temps d'une nouvelle activité définit le temps d'une nouvelle position spatiale.

Le temps définit, le dedans et le dehors, l'entrée et la sortie : par exemple l'heure du repas pour la soupe populaire donne droit d'entrée dans l'institution, l'heure de la récréation à l'école donne droit de sortir des classes pour la cour, l'heure des visites dans la prison donne droit de sortie de la cellule pour le parloir. Ainsi, dans les centres d'appels, les horaires marquent le début et la fin du travail<sup>250</sup>.

Avec Ford le chronomètre a fait son entrée dans les ateliers industriels, s'imposant rapidement comme un puissant outil de contrôle des cadences. C'est alors qu'en plus de l'horaire de travail, le chronomètre s'est mis à veiller au rythme de production. En centre d'appels « les temps sont contrôlés en réel et en permanence (temps de réponse, temps d'attente entre deux appels, etc.), individu par individu, et on peut contrôler le respect des scripts par double écoute »<sup>251</sup>. On constate donc que le contrôle du temps est encore plus pointu en central que dans l'atelier. En centre d'appels, le téléopérateur doit pointer lors de son entrée en fonction, après quoi les appels commencent immédiatement. J'ai eu l'occasion à ce sujet d'observer un fort cloisonnement spatial régulé en

---

<sup>250</sup> William Grossin distingue à ce sujet « le cadre externe et le cadre interne ». Le premier concerne « les aspects morphologiques ou géométriques comme la durée et l'horaire de travail, les répartitions des jours ouvrés dans la semaine et/ou l'année » et le second, soit les aspects internes, « se rapporte à la mise en oeuvre de la force de travail : normes, rythmes, séquences - séries de gestes à reproduire -, cadences, distributions programmées des pauses », in: Sophie Bernard, « Le temps de l'activité de la caissière : entre logique productive et logique de service », *Sociologie du travail*, 47, 2005, pp. 170-187.

terme temporel, la barrière intérieur/extérieur est directement reliée à un emploi du temps.

Dans l'atelier industriel, Linhart, décrit très bien la relation entre l'horloge, la pointeuse et le démarrage de la chaîne, relation orchestrée de manière rigoureuse et surveillée par le contremaître :

*« Il fait l'important. Il fait quelque chose d'important. Les effectifs. C'est important, les effectifs. Savoir qui est là, qui n'est pas là. Qui est arrivé à l'horloge pointeuse avec 10 minutes de retard. Ou même avec deux minutes de retard. Vous avez beau vous essouffler, enfiler votre tenue de travail à toute vitesse, traverser le vestiaire comme une flèche, arriver à votre poste haletant au moment précis où la chaîne se met en route, commencer votre travail exactement en même temps que les autres, votre carton de pointage a déjà été enlevé par le gardien, il atterrit chez Monsieur l'agent de secteur, chez Monsieur le contremaître. Ineffaçables ces deux minutes. Va falloir vous expliquer, mon gaillard. Et si c'est la troisième fois du mois, gare! La prime saute, quand ce n'est pas la mise à pied. Vous, vous dites : Deux minutes, deux petites minutes! Et j'ai commencé en même temps que les autres, Citroën n'a pas perdu une seconde par ma faute, pas un milliardième de 2CV, pas un centime, alors pourquoi ma prime doit-elle sauter? Pourquoi? Et la discipline? Qu'est-ce que vous faites de la discipline? Et à quoi sert un contremaître, sinon d'abord, en priorité absolue, à faire respecter la discipline! »<sup>252</sup>.*

Dans cet exemple, on voit bien que le temps définit bien plus que le début et la fin du travail : l'ouvrier ne doit pas seulement commencer son travail

<sup>251</sup> Flichy Patrice, Zarifian Philippe, Présentation, « Les centres d'appels », *Reseaux*, vol. 20, n° 114, 2002, Dossier coordonné par Flichy Patrice, Zarifian Philippe, p. 13.

<sup>252</sup> Linhart Robert, *L'établi*, Paris, Les Éditions de Minuit, 1978.



à une heure précise, mais il lui faut pointer à telle heure, occuper le vestiaire de telle heure à telle heure et enfin prendre sa place sur la chaîne à l'heure dite afin d'être déjà en place lorsque la chaîne démarre. À chaque minute correspond donc un espace, et finalement l'ouvrier ne doit pas tant respecter l'horaire que la répartition des corps dans l'espace, le travail pour lequel il est engagé que la discipline rigide de l'usine<sup>253</sup>.

« La rigueur du temps industriel a gardé longtemps une allure religieuse; au XVII<sup>e</sup> siècle, le règlement des grandes manufactures précisait les exercices qui devaient scander le travail (...) L'extension progressive du salariat entraîne de son côté un quadrillage resserré du temps (...) mais on cherche aussi à assurer la qualité du temps employé : contrôle ininterrompu, pression des surveillants, annulation de tout ce qui peut troubler et distraire; il s'agit de constituer un temps intégralement utile ». C'est exactement ce qu'on peut observer en central, qu'il s'agisse de méthodes improvisées à la petite semaine comme chez Méga-Pressé ou au contraire de dispositifs technologiques comme dans les centraux les plus prestigieux. À ce sujet nombre de firmes se spécialisent dans l'élaboration de logiciels qui facilitent le contrôle des cadences des téléopérateurs. La notion d'utilité est primordiale car, comme le note Foucault, « le temps mesuré et payé doit être aussi un temps sans impureté ni défaut, un temps de bonne qualité, tout au long duquel le

---

<sup>253</sup> Foucault Michel, *Surveiller et punir*, Paris, Gallimard, 1993.

corps reste appliqué à son exercice ». Efficacité, rapidité, utilisation optimale sont autant de termes qui peuvent décrire l'utilisation du temps qui est faite en central.

Observons ainsi Kassem, en maître des opérations chez Méga-Pressé, debout au milieu du centre d'appels, tentant d'imposer la cadence :

*Jeudi soir, début de soirée. Le directeur du central nous suggère de commencer tranquillement le travail afin de conserver toute notre énergie pour la seconde partie de soirée, lorsque, selon lui, nous aurons davantage de chances de joindre nos répondants.<sup>254</sup> Tel un entraîneur sportif, il planifie notre séance de travail : d'abord les échauffements et les exercices de routine, puis le travail plus intense et enfin le sprint. Après la pause de 19h, nous sommes en effet prêts à « tout donner ». Sur le qui-vive, Kassem scrute les gestes de ses coureurs, traquant la moindre baisse d'énergie. Comme Gisèle chez Québec-Enquête, il se place derrière les moins productifs, les encourage dans un premier temps, puis, si les rendement n'augmente pas, il les stimule plus vigoureusement par des « Go! Go! Allez! On s'arrête pas, on compose, on compose ». Comme l'entraîneur sportif, Kassem choisit les exercices à mener et la manière, mais également le temps alloué et le rythme d'entraînement adéquat.*

Transportons-nous maintenant l'espace d'un instant avec Wacquant dans une salle de boxe lors d'un entraînement :

« Maintenant envoie une droite au corps, c'est ça ». Paf-paf ! Ça recommence à bien claquer ! Tch-tch, paf-paf ! Eddie change d'exercice : « Maintenant, lance un jab à la face, jab à mi corps ! Double ton jab au corps, ouais c'est bon continue » Je m'avance en frappant régulièrement, ma respiration a pris le rythme des coups. Eddie, toujours

<sup>254</sup> Le jeudi est un jour spécial, c'est le jour de la paie, des 5-7 de bureau et jour de magasinage (les boutiques ferment à 21h). C'est pourquoi il est plus difficile de joindre les répondants à leur domicile en début de soirée.

campé face à moi, me tend les deux palettes de cuir en même temps : « Maintenant fais moi un jab, gauche-droit-gauche et tu finis avec un cross du droit okay ? » J'avance à petit pas jab, paf-paf-paf-paf, en pivotant sur mon pied arrière en m'étendant au maximum pour bien toucher ma cible sur la dernière droite. « Continue, continue, garde ton épaule gauche en ligne quand tu lances ta droite. » « Time out ! » Ouf, je n'en peux plus ; mes poumons me brûlent et mes bras pèsent cent tonnes. Je respire à fond pendant l'arrêt pour essayer de trouver mon second souffle. Je n'ai que trente secondes. Je me concentre pour ramasser toute mon énergie. Je ferai deux rounds mais jamais trois à ce rythme »<sup>255</sup>

Rien de bien différent dans le central téléphonique, où la pointeuse joue le rôle du gong. Comme l'entraîneur avec ses boxeurs, Kassem épie et critique les gestes des téléopérateurs afin qu'ils atteignent la perfection. Il faut se tenir droit, sourire au miroir, être énergique et enthousiaste et, comme le sportif de haut niveau, répéter encore et encore les mêmes gestes et les mêmes phrases afin d'atteindre l'exactitude qui lui permettra de mettre à bas l'adversaire pour l'un, l'interlocuteur pour l'autre. Chez Méga-Presse comme dans la salle d'entraînement de Loïc Wacquant, ce sont les chefs - les entraîneurs qui jouent le rôle des pointeuses, et qui contrôlent le temps. Ainsi Kassem décide des heures de début et de fin de chiffre, qu'il peut abréger si les ventes sont mauvaises, et les employés ne sont jamais sûrs de l'heure de la pause ou de la fin du travail. Dans le « "gym" » de Wacquant il n'y a « pas de minuterie électrique qui scande automatiquement les rounds », ce rôle revenant à l'entraîneur qui donne le

---

<sup>255</sup> Loïc Wacquant, *Corps et âme*, Marseille, Agone, Mémoires Sociales, 2001, pp. 65-66.

« *Time!* » à partir de son chronomètre, qui est pour le « vieux coach de Woodlawn (...) le symbole et l'instrument de l'autorité qu'il exerce sur le collectif ainsi découpé », et « le lui retirer reviendrait à mettre cette autorité en question »<sup>256</sup>.

En central comme au "gym", l'ultime point de l'entraînement c'est le rythme, la temporalité. Comme pour les téléopérateurs, ce contrôle du temps des boxeurs est un droit que s'octroie le superviseur ou l'entraîneur et grâce auquel il garde ses sujet dans une situation de grande dépendance : en se plaçant au dessus du temps physique, reléguant l'horloge à un rôle secondaire, il s'impose comme maître du temps. Wacquant relate une discussion entre une nouvelle recrue du "gym" et Dee-dee l'entraîneur : « *Le règlement, c'est le règlement. Mon règlement, on discute pas. Pigé? (...) Si t'as raison et que t'es pas d'accord avec moi, c'est que t'as tort. Pigé?* »<sup>257</sup>

Mais finalement dans le "gym", comme dans le centre d'appels, les chefs ont un pouvoir tout à fait limité dans la mesure où rien n'empêche le boxeur ou le vendeur de prendre la porte. Sur le ring, dans le central, tant qu'ils ont décidé de jouer le jeu, le pouvoir des chefs existe; une fois le contrat rompu, Dee-dee comme Kassem restent seuls sur leur terrain en attendant de nouvelles recrues.

---

<sup>256</sup> *ibid.*, p 113.

<sup>257</sup> *ibid.*, p. 59.

Mais revenons sur l'organisation temporelle du travail. Pour Wacquant, « le temps du "gym" est un temps plein, contraint, qui marque le corps et le façonne à son rythme »<sup>258</sup>. Nous avons vu que dans les centres d'appels, les *Fast-food* ou les supermarchés, l'inactivité est interdite, repérée au plus vite et sanctionnée, comme en témoigne Barbara Ehrenreich au sujet de son emploi de serveuse dans un chaîne de restaurants :

*« Un jour, au cours d'un après-midi particulièrement calme, S me surprend en train de jeter un coup d'oeil sur le USA Today qu'un client a abandonné. Il m'ordonne de passer l'aspirateur dans toute la salle. Un aspirateur qui ne fonctionne pas vraiment et dont le manche n'a pas plus de soixante centimètres de long. La seule façon de s'en servir sans se détruire le dos consiste à se mettre à genoux et avancer mètre par mètre »*<sup>259</sup>.

L'exemple de la chaîne de montage illustre parfaitement ce type de régulation temporelle, même si le temps peut se perdre avec la chaîne car, même dans ce cadre extrêmement régulé, celui qui travaille vite peut remonter la chaîne et se créer des espaces d'oisiveté. Linhart, se souvient par exemple de trois yougoslaves affectés au montage des serrures complètes qui travaillaient près de lui sur la chaîne de montage : « ils sont si adroits et travaillent si vite qu'ils parviennent à recomposer les trois postes en deux », ce qui permet à l'un d'entre eux « d'être libéré en

---

<sup>258</sup> *ibid.*, p. 113.

<sup>259</sup> Ehrenreich, Barbara, *L'Amérique pauvre, Comment ne pas survivre en travaillant*, Paris, Grasset, 2004, pp. 39-40.

permanence par roulement, pour aller fumer tranquillement aux toilettes ou faire la conversation aux filles de la sellerie »<sup>260</sup>. De même, un collègue de Linhart, travaille assez vite et « met un point d'honneur à ne jamais faire un siège de plus que les soixante-quinze de la norme : il finit presque toujours une demi-heure ou trois-quarts d'heure avant la fin de la journée et passe ce temps à se promener et à bavarder dans l'atelier, récoltant quelques coups d'oeil mauvais des chefs qu'il croise – mais il a fait sa production, que dire? »<sup>261</sup>

En centre d'appels le rythme imposé est proche de la cadence de la chaîne : les appels entrent les uns à la suite des autres ou sont émis sans relâche, selon les cas<sup>262</sup>. Mais, contrairement aux ouvriers à la chaîne, le téléopérateur ne peut se contenter de réaliser un chiffre, contraint comme le serveur de *Fast-food* de faire constamment preuve de son activité et d'utiliser de manière productive le temps de l'entreprise. Devant cette impossible oisiveté, les téléopérateurs développent diverses stratégies destinées à donner une impression de productivité tout en travaillant moins vite.

---

<sup>260</sup> Linhart Robert, *L'établi*, Paris, Les Éditions de Minuit, 1978, p. 34.

<sup>261</sup> *ibid.*, p. 41.

<sup>262</sup> Le travail des caissières a lui aussi subi des transformations en termes de cadence de travail au fil des innovations technologiques, par exemple Sophie Bernard note que « la mise en place de la lecture optique des prix au scanner (...) a eu pour conséquence l'accélération du rythme de l'activité des caissières, qui ne tapent plus qu'occasionnellement sur le clavier de leur caisse enregistreuse », p. 173, Bernard Sophie, « Le temps de l'activité de la caissière : entre logique productive et logique de service », *Sociologie du travail*, 47, 2005.

Téléopérateur chez Québec-Enquête, Louis m'a confié avoir développé des méthodes pour se ménager des temps de répit sans se faire remarquer des superviseurs. Sa productivité est en effet supérieure à celle des autres téléopérateurs, sans qu'il en retire un quelconque bénéfice de la part de l'entreprise, puisque son contrat mentionne un temps de travail sans fixer d'objectif de résultat. Comme les Yougoslaves de Linhart, Louis interrompt son travail, mais le temps gagné doit être dépensé sur le champ, en cachette. Ainsi, si à ses début en central Louis travaillait plus vite que les autres, si pour impressionner ses supérieurs il « carburait un maximum » selon ses propres termes, il a rapidement changé d'attitude, réalisant vite que de toute évidence son entrain n'était pas payant. Il décida alors d'ajuster son rythme de travail sur celui de ses collègues :

*« C'est pour ça à la fin le dernier projet qu'on a fait pour Emploi Québec je faisais un complété je lisais une page de roman, un complété, une page de roman. Je me suis dit : « Louis arrête, le patron il descendra pas pour te donner la croix de fer, tu sauveras pas de médaille », toute façon quand il vient le temps en fin de projet, ce qui m'a fait chier chez Québec-Enquête c'est que les bons comme moi qui opèrent, on est mis de côté pis les 3 4 « ma-tante » elles, elles restent là pis elles font encore des heures <sup>263</sup> ».*

Comme le souligne Louis, l'activité dans le secteur des nouveaux services dépend de la demande, ce qui n'est pas nouveau en soi. Mais la

---

<sup>263</sup> Louis téléopérateur chez Québec-Enquête.

spécificité du central par rapport à l'industrie c'est qu'ici la demande est instantanée, et non plus répartie sur le mois ou l'année. Dans une usine d'automobiles par exemple, une baisse de la demande peut souvent être amortie sur un laps de temps raisonnable de plusieurs semaines. Au contraire, dans le centre d'appels, un surplus soudain d'appels entrants doit être traité sur le champ, et il en est de même dans le *Fast-food*, où la production de hamburgers doit pouvoir sensiblement augmenter lors des rushs. Cette adaptation instantanée de l'offre à la demande suppose de la part des superviseurs une orchestration du temps de travail quotidienne et même parfois d'une heure à l'autre, lorsque le besoin en effectif diminue de moitié ou en sens inverse double.

### ***Temps de travail et adaptation des travailleurs***

Nous venons de décrire les moyens dont disposent les employeurs pour contrôler le temps de travail des employés, voyons maintenant les modes d'adaptation et de résistance mis en place par les employés face à ces formes de contrôle.

Le temps définit en partie, nous l'avons dit, l'organisation spatiale. Les téléopérateurs en sont largement conscients et c'est pourquoi ils développent diverses ruses pour échapper temporairement au contrôle des superviseurs. La stratégie la plus courante consiste à commencer à préparer leur départ quelques instants avant l'heure prévue tout en restant en place, sans que cela ne soit perçu par les superviseurs. Pour sa part,



Christiane, téléopératrice pour une banque, évite les heures supplémentaires non payées en refusant systématiquement de prendre les appels une minute avant la fin de son chiffre<sup>264</sup>.

Entre employé et superviseur s'installe ainsi une lutte larvée autour du temps de travail, chacun tentant d'utiliser le temps dans son intérêt : les superviseurs veulent obtenir plus de leur employés<sup>265</sup>, qui pour leur part tentent, comme Christiane, de s'aménager des moments d'oisiveté, en cessant parfois le travail avant l'heure. Dans ce rapport de force autour du temps, ces petits instants « volés » acquièrent une importance considérable. Ainsi travailler une seule minute de plus peut engendrer un fort sentiment d'exploitation, alors que gagner une minute octroie au travailleur une satisfaction certaine, comme une petite revanche, une manière pour lui de réparer la faute, de récupérer son dû ou encore d'équilibrer les termes de l'échange.

---

<sup>264</sup> « - Au niveau de tes heures t'es enregistré, t'es sur une plateforme téléphonique, donc l'heure à laquelle tu pars en pause, tu prends ton lunch c'est enregistré et encore avec le système qu'on a, tu peux un peu plus tricher mais si on a les nouvelles plateformes.... moi ce que je fais c'est que une minute avant de quitter, je triche pour une minute, je mets en pas libre, en pas libre tu es considéré comme en service et je me déloge, tu sais le temps de fermer l'ordinateur ça prend à peu près une minute mais comme ça je peux partir à l'heure. Parce que des fois tu te retrouves 10 minutes un quart d'heure après t'es censée avoir fini et tu es encore au travail  
C'est payé ça?

Pas du tout, donc j'ai pris ce petit rythme là, 59 pas libre. »

<sup>265</sup> « Les horloges pointeuses ne sont pas à l'heure "Elles marquent sept heures moins cinq quand toutes les montres marquent sept heures moins sept. Et les chaînes démarrent pile. Soi-disant à sept heures. En réalité à sept heures moins deux. Deux minutes de grattées ça n'a l'air de rien, mais c'est une demi 2CV à l'oeil chaque jour, ni vu ni connu. Tous les deux jours, une bagnole finie fabriquée en dehors du temps de travail officiel, entre sept heures moins deux et sept heures. Pas mal, non? », Linhart Robert, *L'établi*, Paris, Les Éditions de Minuit, 1978, p. 161.

L'exemple suivant fourni par Linhart, dans l'atelier de l'usine Citroën illustre bien ce rapport tendu que les travailleurs entretiennent avec le temps de travail :

Le vol d'une minute

*« Comment aurais-je pu imaginer que l'on pût me voler une minute, et que ce vol me blesserait aussi douloureusement que la plus sordide des escroqueries? Lorsque la chaîne repart brutale, perfide, après neuf minutes de pause seulement, les hurlements jaillissent de tous les coins de l'atelier: " Holà, c'est pas l'heure! Encore une minute!...Salauds! " Des cris, des caoutchoucs qui volent en tous sens, les conversations interrompues, les groupes qui s'égaillent en hâte. Mais la minute est volée, tout le monde reprend, personne ne veut couler, se trouver décalé, empoisonné pendant une demi-heure à retrouver sa place normale. Pourtant, elle nous manque cette minute. Elle nous fait mal. Mal au mot interrompu. Mal au sandwich inachevé. Mal à la question restée sans réponse. Une minute. On nous a volé une minute. C'est celle-là précisément qui nous aurait reposés, et elle est perdue à jamais. Parfois quand même leur mauvais coup ne marche pas: trop de fatigue, trop d'humiliation. Cette minute-là, ils ne l'auront pas, nous ne nous laisserons pas voler; au lieu de retomber, le vacarme de colère s'enfle, tout l'Atelier bourdonne. Ça hurle de plus en plus, et trois ou quatre audacieux finissent par courir au début de la chaîne, coupent le courant, font arrêter à nouveau. Les chefs accourent, s'agitent pour la forme, brandissent leur montre. Le temps de la discussion, la minute contestée s'est écoulée, en douce. Cette fois, c'est nous qui l'avons eue! La chaîne repart sans contestation. Nous avons défendu notre temps de pause, nous nous sentons tellement mieux reposés! Petite victoire. Il y a même des sourires sur la chaîne »*<sup>266</sup>

J'ai moi-même maintes fois observé ces petits victoires, si dérisoires et à la fois si importantes dans le contexte du travail. Ainsi, Louis lit son roman

<sup>266</sup> Linhart Robert, *L'établi*, Paris, Les Éditions de Minuit, 1978, p. 52.

entre les appels, et Christiane quitte chaque jour une minute plus tôt.

Pour sa part Michelle se débrouille pour contrôler les termes de la flexibilité, au sens où elle tente autant que possible de ne pas pâtir des fluctuations des offres de travail inhérente au secteur des services et à la règle de la satisfaction immédiate de la demande, comme on l'a vu plus haut. Après 30 ans dans le domaine, elle en connaît parfaitement les rouages et sait par exemple qu'il vaut mieux travailler un maximum d'heures sur un contrat qui débute, les heures se faisant souvent trop rares en fin de contrat pour qu'elle boucle son budget. C'est ainsi qu'elle quitte souvent un contrat avant son terme pour en commencer un nouveau, prenant par là même - non sans une certaine ironie - ses employeurs au jeu de la flexibilité. Cela dit, on ne peut perdre de vue le fait que ces victoires, obtenues dans un contexte de grande précarité, sont minuscules. De fait, Michelle ne parvient à imposer à ses employeurs que ce qu'au fond ils sont prêts à lui concéder. Elle sait bien qu'elle se trouve à la merci d'un durcissement de leur part, et qu'elle ne serait pas en mesure de leur tenir tête. Comme les caissières de supermarché, elle pourrait très bien se voir contrainte d'accepter de travailler à temps partiel ou sur appels.

## **Des règles de conduite et un rôle prescrit**

### **Introduction<sup>267</sup> du texte de Chez Méga-Presse**

*Bonjour, bonsoir est-ce que j'ai bien composé le (tel) est-ce que je parle bien avec, Mme, Mr.....Ca va bien ? Mon nom est ... ..du Club de Revue Moderne et je vous appelle de notre bureau de mise en marché à Montréal.*

*C'est que votre numéro de tel a été choisi par le système de sélection numérique des Éditeurs Québécois afin que vous puissiez profiter de leur offre spéciale qui comprend une sélection des meilleurs magazines et le tout pour seulement 1.85\$ par semaine. Je me dois de vous dire Mme, Mr que seulement 20 % de la région de ....ont été sélectionnés pour profiter de cette offre à ce si bas prix. Est-ce que vous m'entendez bien ? Je parle assez fort ? Parfait.*

*Alors maintenant je vous explique ce fameux spécial.*

Chez Méga-Presse, le texte composé par Kassem est répété sans cesse par les téléopérateurs, qui sont tenus de le connaître dans les moindres détails. Kassem ne se lasse pas de reprendre systématiquement le téléopérateur qui s'éloigne de ses lignes ou en modifie une partie. Ainsi, la règle de base du mot à mot prévaut en central, et les nouveaux en sont avisés dès les premiers instants : d'après Kassem, son texte, conçu pour optimiser les chances de décrocher un contrat de vente, a fait ses preuves depuis de longues années en termes de productivité.

Chez Québec-Enquête, le mot à mot est également la règle numéro 1. Pour chaque sondage, l'intégralité du texte de l'interviewer s'affiche sur l'écran d'ordinateur qui lui fait face, de l'entrée en matière jusqu'aux

remerciements finaux. Le téléopérateur ne doit jamais improviser. Les choix de réponse doivent ainsi être lus intégralement et ceci pour chaque question. Ainsi le téléopérateur peut avoir à répéter au cours d'un même entretien plus de 30 fois : « plutôt d'accord, d'accord, tout à fait d'accord, plutôt en désaccord, en désaccord, tout à fait en désaccord », et ce même s'il a déjà obtenu une réponse. Cette absence de marge de liberté vis-à-vis du texte est l'un des sujets de plainte les plus courants chez les téléopérateurs<sup>268</sup>, dont le savoir-faire se limite finalement à l'intonation et l'énergie qu'ils dégagent. Ils portent ce texte obligatoire comme un bleu de travail, un uniforme ou un vêtement de reclus, et vivent pour la plupart cette restriction comme une atteinte à la personne<sup>269</sup>. Ils se sentent mis à

<sup>267</sup> Je ne retranscris ici que l'introduction du texte, il est relativement rare que le répondant laisse le téléopérateur aller plus loin.

<sup>268</sup> Dans l'émission, « Les pieds sur terre » diffusée sur France-Culture, des téléopératrices de centraux français se plaignent de leurs supérieurs qui prétendent d'une part les avoir engagées pour leur personnalité et qui d'autre part tentent de gommer cette même personnalité dans ses moindres détails en leur interdisant formellement de faire preuve d'esprit d'initiative lors de leurs interactions avec les répondants. Les techniques de dépersonnalisation utilisées dans les centraux ne sont pas sans rappeler les « techniques de mortification » observées par Goffman dans les institutions totalitaires. À ce sujet notons que dans de nombreux centres d'appels, les téléopérateurs se voient attribuer un nouveau nom, par exemple les hommes se font rebaptiser Hervé Dubuc et les femmes Matilde Fontaine. Ces pratiques sont souvent mal vécues par les employés, à tel point qu'en France un téléopérateur d'origine maghrébine a porté plainte contre l'entreprise qui l'engageait considérant que l'obliger à changer de nom signifiait une volonté de gommer son identité ethnique. À ce sujet Thomas Merton note que « de toutes les possessions, la plus chargée de sens est sans doute le nom dont la perte peut constituer une grave mutilation de la personnalité, quelle que soit l'appellation que l'on puisse recevoir par la suite », Merton, *The Seven Storey Mountain*, New York, Harcourt, Brace and Compagny, 1948, pp. 290-91. Cohen, p. 145-147 cité par Goffman in *Asile*, p. 61.

<sup>269</sup> Voyons comment Gresham M. Sykes cité par Goffman décrit ce sentiment chez les reclus des institutions totalitaires : « D'abord, les institutions totalitaires suspendent ou dénaturent ces actes mêmes dont la fonction dans la vie normale est de permettre à l'agent d'affirmer, à ses propres yeux et à la face des autres, qu'il détient une certaine maîtrise sur son milieu, qu'il est une personne adulte douée d'indépendance, d'autonomie et de liberté d'action. S'il ne peut conserver cette sorte de libre-arbitre propre au statut de l'adulte, ou qui du moins le symbolise, le reclus peut éprouver la terreur de se sentir irrémédiablement rétrogradé dans la hiérarchie des âges », Gresham M. Sykes, *The Society of Captives*, Princeton, Princeton University Press, 1958, pp. 73-76, « The Deprivation of Autonomy ».

nu, vulnérables et sans repère, puisque l'imagination, la créativité, la personnalité - tout ce qui fait finalement l'identité - doivent rester à la porte du central. Ainsi infantilisés, ils mettent en branle, comme nous le verrons ultérieurement, diverses techniques afin de contourner ces interdits.

En central, nous distinguons deux types de règlements : 1) les règles relatives au travail en tant que tel, en et hors ligne ; 2) les règles relatives à l'utilisation des locaux.

Nous concentrons ici notre attention sur Méga-Pressé et Québec-Enquête dans lesquels les téléopérateurs sont employés, laissant pour plus tard le cas de la Fondation pour l'amour des enfants où les téléopérateurs ne touchent aucun salaire fixe. Cela ne signifie bien entendu pas qu'aucune règle n'est appliquée chez PLADE, mais ces dernières sont officieuses et spécifiques à chaque téléopérateur et nous y reviendrons en temps voulu.

Nous observons pour commencer les règles qui entrent dans la première catégorie, que nous subdivisons comme annoncé en 2 sous-groupes, selon qu'elles sont applicables en ligne ou hors ligne, c'est-à-dire lorsque les téléopérateurs sont en interaction ou non avec les répondants.

En poste donc, la deuxième règle (la première étant le mot à mot) imposée aux téléopérateurs est l'**amabilité**, ou, selon le central, **le sourire**. Ainsi, on a déjà mentionné les fameux miroirs de chez Méga-Pressé qui font face aux téléopérateurs pour leur rappeler que le sourire est obligatoire, la direction affirmant que le sourire assure une « énergie positive » qui

« passe les câbles téléphoniques ». Cette règle vaut également hors ligne, et Kassem ne se lasse pas d'expliquer avec beaucoup de sérieux que le téléopérateur qui râle une fois le combiné raccroché « perd sa positivité » et que cela se répercute sur la communication suivante. Il exige donc avec insistance de ses télévendeurs un sourire constamment accroché au visage, sous peine de rappel à l'ordre ferme. La situation est un peu différente chez Québec-Enquête, où l'on exige que l'interviewer soit en tout temps aimable avec le répondant. Il s'agit d'une règle proche de celle décrite par les caissières de supermarché, à qui on ne cesse de répéter que « le client est roi »<sup>270</sup>. Ainsi, quelle que soient les manières dont le répondant use pour accepter, abréger ou refuser l'interview, le téléopérateur reste courtois. Par contre, il n'est pas rare d'entendre un interviewer insulter un répondant une fois la ligne coupée. On lui demandera certes de le faire le plus discrètement possible afin de ne pas « contaminer » ses collègues qui sont peut-être en ligne et ne doivent pas perdre leur enthousiasme, mais, telle une soupape de sécurité, le défoulement est toléré une fois le combiné raccroché. Ainsi, finalement, chez Méga-Pressé, comme chez Québec-Enquête, les téléopérateurs doivent, d'une part se montrer sous leur meilleur jour aux répondants, et

---

<sup>270</sup> Les téléopérateurs, chez Méga-Pressé par exemple, doivent comme les serveurs de "*Fast-food*" allier courtoisie et rapidité. En "*Fast-food*" Christophe Brochier dans son article « Les jeunes corvéables » note que « Pour le travail en caisse, l'encadrement insiste à la fois sur la rapidité et sur la qualité du service : sourire, amabilité, bonne présentation des articles, pas d'oubli et empaquetage impeccable », la courtoisie se limite finalement aux heures d'affluence à limiter le mécontentement possible des clients et à prévenir les critiques des supérieurs pour cause de lenteur. Brochier Christophe, « Des jeunes corvéables », *Les Actes de la recherche en science sociale*, 2001, n°138, p. 77.



d'autre part ils ne doivent pas exprimer leur frustration concernant ces mêmes répondants (même si dans certains cas ces pratiques sont tolérées comme chez Québec-Enquête).

Troisième règle relative au travail : **s'assurer que le répondant comprend bien l'objet de l'appel**. Dans le cas de Méga-Presse, il s'agit de limiter le nombre de ruptures de contrat avant le premier paiement, ce qui reste toujours une option pour l'acheteur après acceptation verbale, causée par une mauvaise compréhension des clauses du contrat. Les télévendeurs doivent s'assurer qu'il n'y a pas de malentendu concernant le montant total de l'offre et les conditions du contrat, sans pour autant trop insister sur ses caractéristiques les moins reluisantes, ce dont se chargera Kassem en temps voulu. Chez Québec-Enquête, les interviewers sont chargés, dans un souci de fiabilité des résultats, de vérifier que les répondants comprennent bien les questions posées ainsi que les diverses réponses possibles. Cela dit, il est frappant autant chez Québec-Enquête que chez Méga-Presse que les téléopérateurs soient peu surveillés au sujet de cette troisième règle. La perspective qu'un client se retrouve dans l'obligation de payer durant 2 années pour des magazines qui ne l'intéressent pas inquiète infiniment moins Kassem que le risque de perdre son temps, si le client se rétracte au dernier moment. Chez Québec-Enquête, il en est de même : les superviseurs portent plus d'intérêt à la productivité de leurs enquêteurs qu'à la fiabilité des données recueillies. Nous ne parlons bien sûr pas d'entreprises philanthropiques...

La quatrième règle relative au travail en ligne concerne, dans la lignée de la troisième, **l'attitude à adopter lors des refus ou avec certains types de répondants difficiles**. Chez Québec-Enquête, les interviewers sont tenus, dans la mesure du possible, de rattraper les refus, afin de convaincre le plus grand nombre de répondants de participer à l'enquête. Nous remarquons clairement ici un conflit entre la troisième et la quatrième règle. Cette dernière règle incite les interviewers à tordre la réalité afin d'obtenir la participation du répondant. Ainsi, il n'est pas rare - et nous le verrons en détail lorsque que nous aborderons la question du savoir-faire - de se faire passer pour un universitaire, caution de sérieux aux yeux du répondant, ou de mentir sur la durée de l'interview, vingt minutes devenant dix, et ceci demande un véritable savoir-faire lorsque le répondant s'impatiente après treize minutes. Dirigeons-nous maintenant chez Méga-Pressé où nous avons vu que celui qui signe le contrat sans en comprendre toutes les modalités est tout de même considéré comme un bon client, contrairement à celui qui semble montrer de l'intérêt mais dont on sait par expérience qu'il n'y a « rien à tirer ». Dans ce sous-groupe, on trouve les anglophones et allophones, les individus vivant de l'aide sociale et qui n'ont pas droit à un crédit<sup>271</sup>, ainsi que les personnes présentant des déficits de compréhension ou d'attention - qu'elles soient effectivement déficientes intellectuelles ou simplement malentendantes, ou encore en état d'ivresse.

---

<sup>271</sup> Notons que tous les achats chez Méga-Pressé se font par carte de crédit.

Passons maintenant aux règles concernant l'utilisation des locaux.

### Gestion des effets personnels

Hormis dans ceux du bas de l'échelle, la plupart des centraux imposent des contraintes d'ordre vestimentaires. La couleur des cheveux doit être naturelle et les vêtements classiques. Jeans et autres styles décontractés sont de plus en plus souvent interdits, et on exige des tenues plus habillées, comme les jupes et les tailleurs<sup>272</sup>.

S'il est admis que les téléopérateurs gardent leur sac à main à leurs côtés, la table des boxes de travail doit être libre de tout effet personnel. Les téléopérateurs peuvent choisir d'utiliser leur crayon plutôt que ceux de l'entreprise, qui met aussi des feuilles de brouillon à leur disposition, mais pour le reste, les téléopérateurs ne doivent déposer aucun livre, magazine, nourriture ou boisson, afin de rester entièrement dévoués à leur travail, sans rien qui puisse les distraire. Toutefois, ces règles sont relativement peu respectées, et chacun à sa manière se débrouille pour détourner ces conditions.

---

<sup>272</sup> Contrairement aux serveurs de "*Fast-food*" ou aux caissières de supermarchés, les téléopérateurs ne sont pas physiquement en relation avec les clients, de fait tout passe par la voix, le physique n'étant pas perceptible. Ainsi comme le présentateur de journal télévisé dont on ne voit que le buste et qui est soupçonné de présenter le journal déchaussé, les téléopérateurs estiment que leur tenue vestimentaire n'a aucune influence sur leur travail. Pourtant, les dirigeants des centraux exigent un certain standing vestimentaire de la part de leurs employés prétextant que des clients de passage pourraient être gênés par certaines tenues. De fait, ces exigences sont guidées par la volonté de formater les téléopérateurs, ce sont des techniques de dépersonnalisation classiques, que l'on observe dans toutes les institutions prônant le port de l'uniforme.

Ces règles relatives au travail en ligne s'accompagnent d'autres règles hors communication, la seconde sous-catégorie de notre classification. Nous distinguons deux règles que nous aurions aussi bien pu regrouper sous une seule et même nomination du type : « optimiser sa productivité ». Il s'agit donc pour les téléopérateurs de ne pas perdre de temps entre les appels. L'enjeu est moins critique dans le cas d'appels entrants à la chaîne - que les téléopérateurs aient le choix de les accepter ou non<sup>273</sup> - ou d'appels sortants avec composition automatique. Mais ce degré de technologie est hors de portée des entreprises qui ont fait l'objet de mon terrain, et dans les cas qui nous concernent il était de la responsabilité des téléopérateurs de composer les numéros. Seule la pression qu'imposent les superviseurs par une surveillance serrée peut les dissuader de prendre des pauses entre les appels. Ainsi, chez Méga-Presse, Kassem insiste fortement sur l'importance de composer les numéros les uns à la suite des autres sans lever la tête, garant du dynamisme qui permet de décrocher des ventes. Il nous pousse de plus à concevoir les appels successifs comme un simple trajet, à la longueur inconnue, vers le prochain répondant qui sera intéressé par l'offre, comme si celui-ci – peut-être le centième de la liste - existait vraiment et attendait notre appel aussitôt que possible, tant qu'il est bien disposé. Il s'agit donc de le rencontrer au plus

---

<sup>273</sup> Écoutons à ce sujet un téléacteur interviewé pour l'émission « Là-bas si j'y suis » diffusé sur France-Inter, Archive Internet Là-bas si j'y suis : « *J'ai travaillé ici déjà en mai et juin pour Wanadoo, mais là vraiment c'était inadmissible. J'ai arrêté de suite, moi je leur ai dit, je peux pas travailler dans ces conditions là (...) moi je faisais de l'émission d'appels, c'est même pas moi qui appelais les clients c'est l'ordinateur qui appelait lui-même et c'est enchaîné, enchaîné, enchaînement sur enchaînement des appels* ».

vite avant qu'il change d'avis, passe à table, et qu'on le rate finalement.

Parcourir ce chemin le plus vite possible est le seul objectif de Kassem, et dans cette optique les télévendeurs ne doivent en aucun cas perdre de temps en route.

Chez Québec-Enquête, il faut également recomposer au plus vite, et donc surtout ne s'accorder aucun repos entre les interviews. L'interviewer qui vient de remercier le répondant et de raccrocher tape immédiatement sur la touche F1 de l'ordinateur, qui enregistre les données et la durée de l'entretien. La première page d'un questionnaire vierge apparaît sur l'écran pour le répondant suivant. Gysèle se charge de nous motiver et surveille les temps de pause entre les appels, en arpentant les allées entre les boxes et répétant sans cesse aux téléopérateurs : « tape F1, allez allez F1 ». Chaque soir elle se livre à l'analyse des données, notant par exemple que Karine prend environ 15 minutes par questionnaire contre 11 pour Simone, ou que l'une réalise 10 interviews dans sa journée contre 20 pour l'autre. Ces chiffres en main, elle surveillera de plus près les interviewers les moins productifs afin de saisir la faille.

Dans l'émission « Là-bas, si j'y suis » diffusée sur les ondes de France-Inter, Mathilde, téléacteur dans un grand central français, décrit une autre version de cette technique de motivation pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise :

*« Y'a des tableaux où sont marqués nos noms dessus, tous les superviseurs, ils ont des statistiques et lorsqu'ils voient une personne avec des objectifs non atteints et ben ils sont capables de gueuler les noms. « Mathilde, il te reste encore 2 objectifs, allez, on encourage Mathilde » et quand la personne réussit à le faire, tout le monde doit l'applaudir ».*

Ces méthodes ressemblent à celles observées par Julhe dans la grande distribution, où les chefs utilisent « un premier niveau de violence symbolique en critiquant ouvertement » le travail des employés : « Allez Eric, il faut reprendre le rythme, ne reste pas debout pendant une heure sur un élément (...) Allez ! On accélère ! »<sup>274</sup> Ainsi, la productivité des téléopérateurs, clé de la rentabilité, est toujours surveillée de près, selon des techniques et outils spécifiques à chaque central, mais que les téléopérateurs qualifient le plus souvent de « méthodes de pression ».

Outre les pauses entre les appels, la productivité est souvent amputée par la fréquence avec laquelle les téléopérateurs quittent leur siège en dehors des pauses officielles dans les chiffres de travail. Ces pauses supplémentaires sont régies par des règles informelles. Chez Québec-Enquête comme chez Méga-Presse, il est ainsi officieusement admis que les téléopérateurs se lèvent une fois hors pause, à condition que cela soit bref et motivé par une bonne raison. En général, il s'agit d'aller aux toilettes; plus rarement, certains vont s'entretenir avec les superviseurs,

---

<sup>274</sup> Julhe, Samuel, « Les employés de la grande distribution : entre le chef et les clients », *Travail et emploi*, n° 105, 2006.

auquel cas on leur demande en général de reprendre le travail en remettant la discussion à la pause formelle suivante.

Dernière règle relative au travail hors ligne, et sans doute la plus importante, celle qui régit la question des retards. Sur ce point la tolérance est faible, et, aussi bien chez Québec-Enquête que chez Méga-Presse, les retardataires sont réprimandés. Cela dit, les superviseurs de chez Québec-Enquête sont moins attentifs aux retards que Kassem chez Méga-Presse, puisque les horaires de travail sont enregistrés par la pointeuse.

#### Un règlement chez PLADE ?

La différence fondamentale entre la fondation PLADE et les entreprises Méga-Presse et Québec-Enquête est l'absence de rémunération fixe. Les téléopérateurs sont rémunérés au seul prorata des dons qu'ils recueillent pour la fondation, et par conséquent les dirigeants ont peu d'emprise sur leurs téléopérateurs qui jouissent d'une grande liberté dans l'organisation de leur travail. Cela dit, PLADE leur offre l'opportunité et le contexte matériel, dont les téléopérateurs doivent quand même accepter les modalités.

La première règle chez PLADE concerne le pourcentage sur les dons recueillis. En dessous de 200\$ dans une même soirée, ils toucheront 30% des dons, et 35% s'ils cumulent plus de 200\$. La seconde règle fixe les

horaires de travail. Nicole, la directrice, ouvre le centre chaque jour de 17h à 20h, et impose deux semaines de congés en été et une en hiver. Ces trois semaines sont ressenties par certains comme congé, mais au contraire comme un chômage forcé par d'autres, puisqu'ils ne peuvent travailler. À l'Intérieur des horaires d'ouverture du centre, les téléopérateurs sont libres d'aller et venir à leur guise, sans obligation de ponctualité ni de rythme hebdomadaire minimum. Cela dit, ce travail étant souvent l'unique moyen de survie financière, les téléopérateurs cherchent plutôt à travailler plus que moins.

Concernant les règlements en ligne, on constate chez PLADE la même souplesse, comparativement à Méga-Presse et Québec-Enquête<sup>275</sup>. Tout d'abord, chacun est libre d'utiliser ses propres techniques et surtout de concevoir son propre texte, voire le changer à

sa guise<sup>276</sup>. Enfin, l'aménagement des locaux, des postes de travail ainsi que leurs règles d'utilisation chez PLADE contraste avec Méga-Presse et Québec-Enquête : quand dans ces derniers les téléopérateurs n'ont pour la plupart pas de box attitré, ballottés d'un bout à l'autre du centre d'appels sans jamais pouvoir personnaliser leur espace de travail, chez PLADE chacun des 4 téléopérateurs a son bureau attitré qu'il aménage comme il

---

<sup>275</sup> Sylvie soupçonne à ce sujet les dirigeants de n'avoir jamais démarché par téléphone compte tenu de la non pertinence des conseils qu'ils leur donnent.

<sup>276</sup> Nous verrons ultérieurement que Sylvie joue un rôle des plus importants dans la fondation notamment parce ce qu'elle offre une copie de son propre texte de démarchage à tous les nouveaux qui le souhaitent.



l'entend. On trouve ici un vase et quelques roses de plastique, là des photos de famille, chacun y allant de sa touche personnelle, et on peut même déplacer les cloisons mobiles qui circonscrivent l'espace. Ainsi Sylvie a décidé de ne plus voir Mélanie qui travaille en face d'elle et l'insupporte. Elle travaille ainsi cachée de tous, derrière ces murs amovibles qu'elle recouvre de dessins et de photos.

### Des règles à géométrie variable

Notons pour finir que les quelques règles énoncées ci-dessus, tout en étant bien réelles, souffrent de nombreuses exceptions et contournements, autant de la part des employés que des superviseurs. Ainsi, loin d'être immuables et universels, les règlements sont différemment appliqués selon les téléopérateurs et les dirigeants, que ce soit chez Méga-Presse, chez Québec-Enquête, ou chez PLADE. Sylvie, dont nous présenterons le cas en détail plus loin, représente un cas édifiant d'un employé qui jouit d'une liberté d'action bien supérieure à ses collègues du fait de sa productivité. J'ai eu également eu l'occasion de distinguer une nette différence d'ambiance en central de jour et de soir, où le central est surtout occupé par des étudiants, eux-mêmes surveillés par des étudiants. Les soirées avec Sacha sont par exemple plus « relax » que les journées avec Gysèle, confirmant ce que note Bernard S, au sujet des caissières : « au temps intensif de l'activité de la journée s'oppose le temps distendu de la soirée ». Entre 20h30 et 22h, elle note que « les clients étant peu

nombreux, l'ambiance est plus détendue et ce qui est interdit habituellement est toléré. Les caissières discutent entre elles, avec les "roller" ou avec les employés chargés des rayons. Elles prennent également le temps de parler avec quelques clients. Certaines lisent des magazines. Tout semble opposer le magasin du jour et le magasin du soir : la nature des salariés présents, le rythme de travail, l'exigence dans le respect des règles, les relations avec les clients et avec le personnel »<sup>277</sup>. La situation observée en centre d'appels est exactement la même. La description que nous venons de faire des diverses règles imposées aux téléopérateurs en central mène naturellement vers le concept de « dépersonnalisation », qui est de fait un des reproches les plus fréquemment émis, dans leurs propres termes, par les téléopérateurs. Mais ils ne restent pas inertes face à ces règlements contraignants et aliénants: au contraire, chacun à sa façon, ils mettent en branle quantité de techniques, de petits trucs, qui leur permettent de contourner et de supporter les règles imposées. Nous allons examiner en détail ces ruses dans la partie suivante.

---

<sup>277</sup> Bernard Sophie, « Le temps de l'activité de la caissière : entre logique productive et logique de service », *Sociologie du travail*, n°47, 2005, p. 184.

### ***Rôle prescrit***

Le métier de téléopérateur fait partie comme nous l'avons mentionné antérieurement des métiers de service, ce qui signifie que ces travailleurs, tout comme le serveur ou la caissière, représentent l'entreprise qui les engage. Ils sont en partie responsables de l'image que projette l'entreprise, et cette dernière les utilise en tant qu'éléments de sa « façade<sup>278</sup> », c'est-à-dire en tant qu'éléments de « son appareillage symbolique<sup>279</sup> » utilisé à des fins de représentation. Cette façade, au sens Goffmanien du terme, se compose généralement de deux éléments. Il s'agit en premier lieu du « décor », qui comprend le mobilier, la décoration la disposition des objets et d'autres éléments de second plan constituant la toile de fond et les accessoires des actes humains qui se déroulent à cet endroit », et en second de la « façade personnelle » qui désigne « les éléments qui, confondus avec la personne de l'acteur lui-même, le suivent partout où il va. On peut y inclure : les signes distinctifs de la fonction ou du grade ; le vêtement ; le sexe, l'âge et les caractéristiques raciales ; la taille et la physionomie ; l'attitude ; la façon de parler ; les mimiques ; les comportements

---

<sup>278</sup> Erving Goffman, *La mise en scène de la vie quotidienne, Tome 1, La présentation de soi*, Paris, Les Éditions de Minuit, 1973.

<sup>279</sup> *ibid.*

gestuels ; et autres éléments semblables ». Ainsi nous pouvons dire que le centre d'appels, comme les téléopérateurs, représente en partie le décor de la façade de l'entreprise. Et c'est là où nous notons encore une fois la spécificité de la téléopération comparativement aux métiers de caissier ou de serveur de *Fast-food* car dans le cas des entreprises de téléopération il est rare, voire même extrêmement rare, que le client ait accès au centre d'appels. Jamais, ou presque, il ne sera à même de juger du sérieux de l'entreprise au regard de son aspect visuel. De même, il ne pourra juger du professionnalisme de l'employé à qui il a affaire autrement que par leur échange verbal. Alors que l'on constate dans le cas des *Fast-food* ou encore dans celui des supermarchés, que les employés sont en relation de face à face avec les clients, ce qui permet à la direction de disposer de divers atouts, dont l'apparence extérieure de l'employé, du restaurant ou du magasin, mais aussi, comme dans le cas du téléopérateur, de son amabilité et de sa distinction verbale. C'est pourquoi ces dirigeants des restaurants ou de supermarchés investissent dans l'agencement, ou encore dans la décoration des lieux qui représentent l'entreprise. Dans le même ordre d'idées, c'est la raison pour laquelle ils font porter aux employés des uniformes par le biais desquels ils peuvent encore contrôler l'image présentée aux clients.

En centre d'appels, il n'en est pas de même, le client ne voit rien, tout passe par l'oreille et c'est pourquoi les dirigeants sont si pointilleux au sujet

du brouhaha du central et du ton de voix de leurs téléopérateurs qui sont les uniques objets de façade dont ils disposent comme nous allons le voir maintenant à partir d'observations recueillies lors de mes expériences en central téléphonique.

### Beaucoup de bruit pour rien

*En soirée chez Méga-Presse alors que nous ne sommes que deux téléopérateurs dans le central et que nous peinons à supporter son atmosphère moribonde, Kassem (le boss) intervient : il s'approche de l'ampli de la chaîne stéréo et monte le son ce qui crée une ambiance frénétique, proche de l'hystérie. Anne et moi crions maintenant dans les combinés que nous appuyons avec force sur notre oreille, de l'autre main nous nous bouchons l'autre oreille ce qui nous aide à deviner les dires de nos clients. Drôle de décalage entre ce vacarme et la réalité du bureau. Nous sommes deux employés dans un petit bureau meublé d'un vieil ampli, d'une radio et de deux veilles enceintes, pourtant nous crions comme à la Bourse, comme dans un hippodrome, là où les enjeux sont de taille. La technique de vente est basique : nous devons donner l'impression aux clients qu'ils ont affaire à une entreprise importante, de plus nous insistons sur la rareté de cette chance qui ne se représentera pas de si tôt. Homsy le directeur en entraîneur énergique et résolu crie ses instructions.*

Le ton de voix sur lequel les dirigeants misent beaucoup est en effet l'un des rares instruments de contrôle de façade dont dispose l'entreprise pour séduire ses clients. En central c'est différent, seul l'audible est perceptible et c'est pourquoi nous l'avons vu Kassem dirigeant de chez Méga-Presse imposer à ses employés de conserver un sourire accroché au visage lors de leurs communications, sourire qui influence leur ton de voix, et qui est pour lui un des rares moyens de contrôler la façade de son entreprise.

Augmenter le volume de la chaîne stéréo, ne pas engager une Éthiopienne à l'accent africain trop prononcé, ni une jeune Française timide au ton de voix peu assuré sont autant de moyens dont disposent les dirigeants des centres d'appels pour contrôler l'image de leur entreprise. Plus généralement, une fois engagés, les téléopérateurs sont tenus de faire preuve d'une politesse sans faille auprès de leurs clients. Comme dans d'autres métiers de service, la règle numéro un est la suprématie du client, il est roi, et quelle que soit la manière dont il se comporte avec l'employé, ce dernier se doit de rester courtois. Je me souviens à ce sujet des réprimandes que Sacha, superviseur chez Québec-Enquête, adressait à Jean-Michel qui prenait largement ses aises avec une dame qui refusait de répondre au sondage et à qui il promettait mille choses pour obtenir son accord. Jean-Michel se laissait aller, il sortait du rôle prescrit et ce dérapage fut aussitôt perçu par le superviseur qui lui demanda de se rattraper au plus vite. Dans le même ordre d'idées, je me souviens d'un soir où avait lieu une importante finale de Hockey et où Louis promettait à ses répondants potentiels que s'ils se soumettaient au sondage leur équipe préférée marquerait un but une fois le sondage complété. Comme Jean-Michel, Louis fut réprimandé par le superviseur en poste qui lui demanda d'en faire moins. En faire moins cela signifie rester sérieux car les téléopérateurs nous l'avons dit représentent publiquement l'entreprise. Il n'est donc pas question que ses employés passent pour « des rigolos ».

Non, car l'entreprise est sérieuse comme ses employés et ces derniers ne sont donc pas libres d'user des techniques personnelles pour obtenir l'accord des répondants quand bien même ces dernières font leurs preuves, car elles empiètent sur l'identité entrepreneuriale et ne coïncident pas avec l'image que les dirigeants souhaitent donner.

Coulisses du téléopérateur et façade de l'entreprise. Jeu de pouvoir entre la direction qui tente de contrôler sa façade en imposant des comportements à ses employés et ces mêmes employés qui tout en respectant les règles de leurs supérieurs, refusent de tenir le rôle imposé et développent diverses ruses afin de conserver un semblant d'autonomie. Être aimable mais pas sincère : jouer la comédie, faire des grimaces. Maintenant que nous avons vu comment se définit le rôle du téléopérateur voyons comment ce dernier le module.

Jusqu'à maintenant nous avons fait le tour sur les fonctionnements officiels des centres d'appels, nous avons vu qui y travaille, dans quel environnement et selon quels règlements. De plus, nous avons décrit le rôle que les téléopérateurs sont censés y tenir. Dans la partie suivante nous allons maintenant nous intéresser au travail de téléopérateur d'un point de vue officieux. Autrement dit, voyons si ils répondent aux exigences de leurs supérieurs et lorsque cela n'est pas le cas de quelles manières ils s'y prennent afin de détourner les contrôles et règles imposés.

Il sera question de comprendre comment les travailleurs appréhendent leur travail ou comment ils l'exécutent



## **LES RUSES DES PLUS FAIBLES : LE RÔLE TENU**

Quelles que soient les conditions qui lui sont imposées, l'individu use de ses capacités d'adaptation afin de se créer des espaces de liberté, que Goffman nomme « zones franches ». La question des ruses est passionnante, et nous allons partir maintenant à leur découverte en usant, tel le photographe, d'un téléobjectif qui nous permettra, dans un premier temps, de focaliser sur « les petits trucs » pour éviter, ou plutôt contourner, le travail. Puis, dans un mouvement de zoom arrière, nous verrons plus globalement comment certains employés contournent leur statut et se mettent à jouer les dirigeants. Nous décrirons pour cela le cas de trois de ces travailleurs du bas de l'échelle en quête de pouvoir. Pour finir, nous choisirons la position grand-angle pour appréhender la ruse comme un mode de vie, un mode de débrouillardise dont use par exemple Claudette depuis le début de sa vie professionnelle.

### ***Petits trucs – Petites ruses, ou comment contourner le travail et ses conditions en central***

Revenons chez Méga-Presse. Lors de ma première soirée, je surpris avec étonnement Anne et Véronique en grande discussion pendant leur chiffre de travail. Le corps penché vers l'arrière, elles se faisaient face hors de leur boxes, et elles ne semblaient craindre en rien la venue du boss. Je

compris rapidement qu'elles savaient l'anticiper. Le temps passant, j'ai ainsi découvert toutes sortes de manières de nous affranchir du contrôle de la direction. Nous utilisons par exemple la porte vitrée du bureau du boss comme un miroir, qui, pour peu que son angle d'ouverture soit adéquat, nous permet de surveiller du coin de l'oeil les faits et gestes de Kassem. Nous rêvassons donc parfois les yeux rivés sur cette porte et, au moindre mouvement du chef, nous reprenons la position requise et composons un nouveau numéro. Cette surveillance visuelle (des employés sur le patron !) se double d'une surveillance auditive. Certains sons (ou l'absence de sons) sont autant d'alarmes annonçant la venue de Kassem. Les moments les plus tranquilles sont ceux qu'il passe au téléphone ou avec les nouveaux candidats. Pour avoir nous-mêmes participé à ce pré-test, nous savons que pendant ces 20 minutes notre chef est concentré sur la présentation de son entreprise et les conditions de travail. Nous profitons de cette liberté pour discuter mais aussi pour nous évader psychologiquement.

### Des numéros rigolos

Chaque employé a ses propres techniques d'évitement du travail. Un soir, alors que nous travaillons depuis une heure, ma voisine me glisse un papier dans la main. Il y est inscrit un numéro de téléphone ainsi qu'un petit mot : « *fais celui-ci, tu vas voir il est hot* ». Sans comprendre, je compose le numéro inscrit sur le papier. Un répondeur se met en marche

et j'entends une mélodie de Noël. Je souris et comprends l'intention de ma voisine. À partir de ce jour, nous échangeons les numéros qui aboutissent à des messages inusités ou amusants.

### Les répondeurs

Plus que toute autre, la stratégie des répondeurs ou encore des lignes sans répondant est un grand classique. Anne par exemple aime particulièrement appeler 10 fois de suite le même répondeur. L'approche de la fin du chiffre donne d'ailleurs lieu à une multiplication de ces appels à des numéros qui ne répondent pas, technique qui permet d'une part de ne pas risquer de faire du travail supplémentaire en fin de chiffre, et qui offre d'autre part une échappée psychologique, en nous assurant de ne recevoir aucun retour négatif pendant quelques minutes. On voit donc qu'en général nous tentons autant que possible de fuir les répondants.

### Engager la conversation

Mais cela n'empêche pas de passer de bons moments avec certains clients, et dans ce cas il est rare que nous finalisions la vente. Malgré

tout, ignorant les instructions de Kassem, nous profitons au maximum de ces instants de bonne humeur et de légèreté en relançant la discussion au lieu de l'abréger dans un souci de rendement. Dans le contexte d'ennui et de grande frustration du central, ces minutes de détente semblent bien

plus précieuses que l'hypothétique commission qu'apporterait une vente supplémentaire.

*Ainsi, quelques jours avant Noël, j'ai une jeune femme sympathique en ligne. Elle semble intéressée par l'offre, mais je sens dans son ton de voix le type de détachement qui indique en général que la personne va refuser au dernier moment, ou qu'elle ne sera dupe d'aucun des manèges de Kassem lorsqu'il faudra finaliser la vente. Je peux bientôt dire avec certitude que la vente ne se conclura pas, mais je joue pourtant le jeu jusqu'au bout. La fille est divertissante, elle me raconte sa vie et rit de mon texte. Après une dizaine de minutes, Kassem comprend que mon interlocutrice n'est pas sérieuse, et il me fait signe de raccrocher. Je récapitule avec ma cliente les conditions de l'offre et répète bien clairement que ça l'engage pour 5 ans. Elle réalise enfin et s'écrie : « 5 ans ? Mais c'est beaucoup trop long. Un an d'accord mais pas 5 ans », puis, s'excusant de m'avoir fait perdre mon temps, elle raccroche.*

Ce n'est en fait pas mon temps ni le sien, mais bien le temps de l'entreprise que nous avons perdu. Elle semblait avoir envie de parler, et pour ma part, j'ai préféré cette conversation à la quinzaine de sollicitations vaines qui l'auraient remplacée. Au fond, même si elle a écouté mon offre d'une oreille distraite, je suis entièrement responsable de son incompréhension, puisque la présentation claire des conditions de l'offre fait partie du mandat du téléopérateur. Pourtant, nous - les amateurs - préférons souvent cacher les failles de la proposition afin de prendre la chance de discuter plus longuement avec l'interlocuteur<sup>280</sup>, et c'est une technique classique que l'on observe chez nombre de travailleurs. Brochier par exemple note que les équipiers de "Fast-food" tentent « d'échapper à la pression du rythme » en engageant la conversation avec les clients.

---

<sup>280</sup> Christophe Brochier, « Des jeunes corvéables », *Les actes de la recherche en science sociale*, 2001, n°138, p. 77.

Prononcer quelques mots aimables afin de gagner quelques instants de répit est un moyen simple de transformer « les conditions de déroulement de la tâche », comparable « aux prétextes que prennent les ouvriers pour ralentir le travail au nom de la nécessité de faire correctement le boulot »<sup>281</sup>.

Ce semblant de travail est donc une réponse immédiate à l'interdiction de « ne rien faire ». De fait, presque tous les téléopérateurs semblent rechercher ces quelques minutes de discussion qui, d'une part, brisent la routine et, d'autre part, diminuent le nombre de refus que nous devons subir dans la soirée.

### Ne jamais rien faire

L'interdiction de « ne rien faire » en central, en caisse ou dans les restaurants de service rapide, découle du fait que les employés n'ont pas de quota de productivité à atteindre et qu'ils doivent donc travailler

sans arrêt, produire le plus possible tant qu'ils sont en poste, les patrons ne pouvant accepter de payer quelqu'un à ne rien faire, même quelques minutes. S'ils ont l'impression que le travail manque, ils peuvent renvoyer les employés chez eux. Les travailleurs ont bien sûr parfaitement intégré ce risque, et en réponse ils ont les stratégies ci-dessous afin de ne jamais avoir l'air inactifs. Par exemple Barabara Ehrenreich travailla en tant que

---

<sup>281</sup> *ibid.*

serveuse dans le cadre d'une recherche journalistique, et elle décrit de quelle manière les employés de restaurant s'affairent lorsqu'il n'y a rien à faire :

*« On commence alors à faire traîner n'importe quelle petite corvée, de peur d'être surpris inoccupé par le chef qui vous assignera une tâche plus pénible . Alors j'essuie, je nettoie, je remplis les bouteilles de ketchup, je vérifie qu'il reste assez de cheeseburgers, je fais même le tour des tables pour m'assurer que les formulaires d'appréciation des clients sont bien en place (...) En désespoir de cause il m'arrive même de sortir les desserts de leur vitrine, de rafraîchir la garniture de crème Chantilly et de disposer de nouvelles cerises confites. Tout ce qui peut me donner l'air affairé »<sup>282</sup>.*

### Ruser pour améliorer la productivité

Ruser pour éviter le travail, ruser pour éviter les réprimandes des superviseurs notamment en gagnant en productivité, comme l'observe Bernard S, auprès des caissières de supermarchés. Bernard S, relève en effet « d'importantes différences entre le travail prévu par la direction et le travail réellement effectué ». Selon elle, les caissières transforment les modalités de réalisation de leur tâches afin de les rendre d'avantage productives, et cette marge d'autonomie est selon elle la condition « de la bonne exécution de l'ouvrage ». De même, les équipiers des *Fast-food* développent leur propre savoir-faire afin de gagner en productivité<sup>283</sup>, modifiant l'ordre des opérations prescrit selon la disponibilité des produits. On rencontre le même phénomène en central : si le répondant insiste pour connaître immédiatement la teneur de l'appel, le téléopérateur

---

<sup>282</sup> Ehrenreich, Barbara, *L'Amérique pauvre, Comment ne pas survivre en travaillant*, Paris, Grasset, 2004, p. 39.

abandonnera les trois phrases introductives de peur de perdre le client.

En résumé, qu'il s'agisse des caissières, des équipiers ou des téléopérateurs, les enquêtes ethnographiques mettent en évidence le fait que le travail est régi par le « savoir-improviser ». Pourtant les règles sont strictes et les « speeches » précis, mais l'important reste la productivité. Quand « le métier » rentre, les employés comprennent que leur productivité dépend avant tout de leur capacité à ne pas respecter le règlement à la lettre, sans que leur autonomie et leurs débordements ne mettent à jour trop clairement la limite des méthodes imposées.

Notons que finalement que la distinction entre la ruse destinée à éviter le travail et celle qui permet de gagner en efficacité n'est pas toujours claire. Par exemple, la caissière s'évite par son efficacité les critiques de clients rendus impatients par l'attente, et elle se facilite ainsi le travail.

#### Quitter son poste de travail

Nous venons d'examiner des cas d'évitement du travail en poste voyons maintenant comment s'y prennent les travailleurs pour contourner le travail en dehors de leur poste. En central téléphonique les téléopérateurs s'évertuent à déjouer la règle qui veut que l'on reste dans son box, développant diverses stratégies afin de se dégourdir les jambes. Les premiers jours chez Méga-Presse, je n'ose pas quitter le central en dehors des heures de pause mais rapidement, imitant mes collègues, je prends au

---

<sup>283</sup> Brochier Christophe, « Des jeunes corvéables », *Les actes de la recherche en science sociale*,

moins une pause salle de bains par chiffre de 4 heures. Aller chercher de nouvelles listes de numéros est aussi une bonne raison de se lever. Malheureusement, Kassem devance souvent notre besoin et se charge d'apporter ces listes, ou nous en fournit simplement suffisamment pour que nous n'ayons pas à nous lever pendant au moins deux heures. Il nous reste alors une seule raison valable pour quitter notre siège : la vente, suite à laquelle nous apportons à Kassem le coupon jaune et profitons généralement de quelques minutes supplémentaires de répit à l'écoute des commentaires qu'il se plaît à dispenser au sujet de nos performances. Nous profitons de chaque instant loin du combiné téléphonique, en allongeant au maximum les différentes étapes qui précèdent le retour au travail. Ces méthodes ne sont d'ailleurs pas sans rappeler celles décrites par Robert Linhart :

*« Je pris l'habitude d'aller, entre deux commandes, somnoler quelques minutes dans un des grands casiers du fond de l'entrepôt. Parfois même, blotti là entre deux blocs moteurs, je parvenais à lire une ou deux pages d'un livre avec une lampe de poche, oubliant Citroën, Panhard et le reste de l'univers. Il m'arriva de m'endormir pour de bon et de n'être réveillé que par le chef, qui s'inquiétant de ma disparition, parcourait les allées sombres en criant mon nom. L'odeur de graisse me saisissait aussitôt, et je repartais faire mes "courses" »<sup>284</sup>.*



### Les zones franches en central

Éviter le travail et se créer des zones de liberté là où il semble qu'il n'y en ait pas représente un comportement des plus classiques et pas seulement réservé au domaine du travail. Toute situation de surveillance engendre ce type de comportement, dont Goffman fait une excellente description dans *Asile*, où il dépeint avec précision le processus de création de « zones franches ».

En central, les zones franches apparaissent sous différents aspects. Le plus élémentaire consiste à se cacher des chefs, afin d'éviter leur surveillance, et cela peut se faire en poste lorsque le surveillant tourne le dos, ou en dehors du box lorsque le téléopérateur trouve une raison de quitter son espace de travail et parvient ainsi à sortir du champ de vision de ses supérieurs. Mais contourner le travail se fait également au cours de l'activité, et même la pire des monotonies peut être en partie atténuée quand on parvient à « se cramponner au reste de joie dans le travail »<sup>285</sup> comme le fait Donald Roy<sup>286</sup> à son poste sur la chaîne de montage, ou encore les téléopérateurs qui s'amusent à imiter les voix de personnalités publiques.

Permettons-nous un bref détour par les ateliers de l'usine de métallurgie pour profiter des observations de Donald Roy. Il opère une distinction

---

<sup>285</sup> Henri de Man, *The Psychology of socialism*, Henry Holt and Company, New York, 1927, pp. 80-81, cité par Donald Roy, in *Un sociologue à l'usine*, Paris, Éditions La Découverte, 2006.

<sup>286</sup> Donald Roy, *Un sociologue à l'usine*, Paris, Éditions La Découverte, 2006.

fondamentale entre l'appréhension du travail quand il est payé à la pièce et quand il est payé à la journée. La première situation permet semble-t-il de trouver un échappatoire au fort sentiment de monotonie que ressentent les ouvriers, dans la mesure où il offre la possibilité de se fixer soi-même des objectifs ambitieux et de « se décarcasser »<sup>287</sup> pour les atteindre. Écoutons à ce sujet l'un des collègues de Donald Roy :

*« Aux pièces, j'entends l'horloge de la pointeuse derrière moi, « tic, tac », qui compte les minutes. Mais, à la journée, je sais que ce n'est pas la peine de tourner la tête pour voir l'heure, parce que les aiguilles n'auront pas bougé du tout ».*

Cette distinction entre le travail à la journée et celui aux pièces est parfaitement observable en central chez PLADE et chez Québec-Enquête, dont nous avons déjà mentionné les différentes politiques de rémunération. Chez PLADE, les commissions de 30 à 35% des dons induisent en quelque sorte un travail « aux pièces », alors que le salaire horaire est chez Québec-Enquête fixé une fois pour toutes indépendamment du niveau de productivité de l'interviewer. Les employés de PLADE peuvent donc voir une certaine occasion d'exprimer et démontrer leur savoir-faire dans la réalisation d'un quota. Sylvie se fixe ainsi chaque soir l'objectif des 285\$, ce qui lui rapporte 100\$. Dès 17h00, elle inscrit la somme à atteindre sur le haut d'une feuille, puis y soustrait systématiquement chaque don obtenu, ce qui l'encourage, dit-elle, à

---

<sup>287</sup> *ibid.*, p. 77.

poursuivre le travail et à se « dépasser ». De plus, le travail par quota lui offre la possibilité de gérer elle-même son temps : si le travail avance vite, elle n'a pas besoin de prétextes pour se permettre quelques minutes de pause et, par exemple, passer quelques appels personnels. Elle peut aussi quitter le travail avant 20h00 pour peu qu'elle ait atteint l'objectif qu'elle s'était fixée. Reprenant la terminologie de Roy, on voit que Sylvie « joue à un jeu » - atteindre au plus vite les 285\$ -, « profite de temps libre », et peut « susciter l'approbation ou éviter la désapprobation des membres du groupe d'appartenance », puisque les résultats chez PLADE sont source de compétition, annoncés de temps à autres à la cantonade. Le sentiment de maîtrise et la possibilité de s'exprimer au travail est comparativement moins évidente lorsque le travail est payé à la journée. On a déjà entendu l'amertume de Louis chez Québec-Enquête, qui aime faire preuve de productivité mais a choisi pourtant de ne plus « se défoncer » à la tâche puisque ses résultats ne lui apportent jamais aucune gratification de la part de ses supérieurs. C'est ainsi, nous l'avons dit, qu'au lieu de pousser sa productivité, il la bride intentionnellement, notamment en prenant le temps de lire quelques pages de roman entre chaque appel. Cela dit, la distinction entre le travail à la journée et à la pièce, si claire dans les cas de PLADE et Québec-Enquête, est souvent plus subtile, notamment lorsque les commissions existent mais sont trop faibles pour constituer une source sérieuse de motivation. Roy parle alors de « contreparties économiques » insuffisantes, ce qui est le cas de

Méga-Presse qui rémunère les employés selon un modèle hybride peu motivant : le salaire horaire fixe est de 7.20\$ de l'heure, auquel s'ajoute une prime indiquée sur le tableau des ventes : 5\$ pour la première et la deuxième vente, 10\$ pour la troisième et le quatrième, et 20\$ pour la cinquième. Ces bonus sont comptabilisés sur des tranches de travail de 4 ou 6 heures, mais le fait de travailler à la fois de jour et de soir ne permet pas de cumuler les bonus, c'est-à-dire que deux ventes le matin donneront 10\$ de bonus et une vente le soir 5\$, et non pas 10\$ si on la considérait comme la troisième vente dans la journée. Ce système de rémunération qui peut au premier abord sembler avantageux pour les téléopérateurs s'avère en pratique fort peu stimulant : les ventes sont réellement rares et l'objectif des 5 ventes en 4 heures franchement irréaliste. Mais par dessus tout le bonus n'est payé au téléopérateur que lors de la livraison des premières revues, à la signature du contrat. Ainsi, entre la promesse d'achat du client et le paiement du bonus, s'écoulent plusieurs jours durant lesquels interviennent d'une part le directeur de Méga-Presse, pour les aspects administratifs de la vente, puis le coursier-livreur qui doit obtenir la signature du client. Puisqu'il est fréquent que les clients se rétractent et annulent leur abonnement avant le premier paiement, le téléopérateur perd souvent sa commission en fin de compte. Ainsi, à la rareté des ventes par téléphone s'ajoute l'incertitude quant à l'issue finale de la transaction. Pour clore ce tableau peu encourageant, il faut souligner l'absence totale de transparence dans toute cette procédure, dans la mesure où les

téléopérateurs n'ont aucun moyen de vérifier si leurs ventes ont été ou non finalisées. Cette information, pourtant cruciale pour eux, est détenue par le seul chef qui, lors de la remise des chèques aux téléopérateurs, résume en vitesse le suivi de chaque dossier. Le montant des boni s'avère toujours décevant (pour ceux qui avaient encore des illusions...), et à la frustration s'ajoute une sourde défiance envers l'honnêteté d'un chef qu'il faut croire sur parole.

Observons une tentative de motivation chez Méga-Presse, dont la maladresse peut prêter à sourire, mais qui illustre le décalage criant entre les perceptions des employés et des dirigeants dans un contexte général d'infantilisation et de grande précarité :

*Nous travaillons depuis plus d'une heure sans avoir réalisé aucune vente, lorsque le patron entre plein d'entrain dans le centre d'appels. Il propose à la cantonade 5\$ de prime à qui conclura la première vente.*

Cette carotte de 5\$ ne me semble avoir aucun effet sur les employés, et je ne peux m'empêcher de penser que Kassem aurait obtenu le même résultat en nous promettant une image ou une sucrerie.

Ainsi, nos observations confirment l'opinion de Roy selon laquelle le travail à la pièce n'a pas de répercussion palpable sur le rendement des travailleurs faute de motivation économique substantielle. Les défis maigrement rémunérés ne seront pas relevés.

Dans la plupart des cas, le travail à la pièce sans perspective de gain important présente tout de même pour les employés l'intérêt d'offrir une échappée, le sentiment d'une certaine maîtrise sur son travail et un moyen de combattre la monotonie du travail.

### ***Jouer les boss***

Par notre effet de zoom arrière, prenons de la distance par rapport aux cas particuliers et voyons plus généralement les ruses dont usent les téléopérateurs pour contourner la réalité du bas de l'échelle, en jouant notamment de leur statut pour gagner quelques privilèges associés aux échelons supérieurs. Un central téléphonique est régi par des règles visant la productivité maximum des employés tout en assurant le confort et la sécurité. Ces règles, essentiellement arbitraires, sont appliquées et respectées de diverses manières par les travailleurs selon les postes qu'ils occupent. Il existe en parallèle une hiérarchie des réglementations et un système de privilèges qui accorde à certains des dérogations officieuses. Comme dans les institutions totalitaires étudiées par Goffman, les règlements sont appliqués dans les centraux de façon variable aux différents employés et par les différents dirigeants. De même, l'usage des lieux diffère largement selon les modes d'adaptation développés par les employés tout autant que leurs supérieurs. Je présente maintenant les

observations que j'ai réalisées sous différents angles concernant ces deux questions.

### Maryse

*Première semaine chez Québec-Enquête. J'occupe ce matin le poste voisin de Maryse, intimidée de côtoyer une telle professionnelle dans le central. Qu'elle obtienne une entrevue ou essuie un refus, Maryse parle toujours d'un même ton assuré et égal, qui jamais ne trahit son humeur. Durant la journée, j'ai l'occasion de lui confier les difficultés que je rencontre lorsque les répondants ne se souviennent pas des choix de réponse proposés (tout à fait d'accord, plutôt d'accord, plutôt pas d'accord, tout à fait pas d'accord) et que je suis lasse de répéter sans cesse. En bonne professionnelle, elle me suggère sa méthode du classement chiffré, qui consiste à présenter les choix de réponse en leur associant des numéros entre 1 et 4, et ce précieux conseil me permet vite de gagner du temps. Le surlendemain, lors d'un test d'écoute, le superviseur-écouteur me rappelle la règle du « mot à mot » qui interdit de simplifier ainsi les choix de réponses, selon la méthodologie d'interview de l'entreprise qui exige que le répondant prononce son choix de réponse tel qu'il est formulé sur le questionnaire. Je suis donc contrainte d'abandonner la méthode si efficace de Maryse dès qu'il y a un écouteur en poste, tout en y revenant le reste du temps.*

Deux mois plus tard, je suis affectée temporairement à des tâches secrétaires en saisie informatique. Prenant place dans le bureau des superviseurs, je deviens le témoin privilégié de situations que j'ignorais jusqu'à ce jour. Contrairement aux téléopérateurs, les superviseurs répondent aux appels entrants. Il peut s'agir d'un administrateur du premier étage, d'un téléopérateur en congés qui confirme ses disponibilités pour les semaines à venir, ou encore d'appels personnels : la mère de Josée, la conjointe de Sacha, et plusieurs fois par jour on demande « Madame Dufour ». Cette appellation pompeuse, qui désigne en fait

Maryse, sonne faux, comme une révérence maladroite. De plus elle contredit l'usage du central où règnent le tutoiement et les prénoms, même s'il nous arrive parfois de nous présenter par notre nom de famille afin de gagner en crédibilité. Mis à part notre patron, que nous nommons Monsieur Turcotte, personne ici n'a droit à ces attentions lexicales réservées aux clients. Je découvre ainsi, au hasard d'un changement de poste, que Maryse trouble l'ordre hiérarchique en demandant simplement à ceux qu'elle ne parvient pas à joindre de la rappeler sous le nom de Madame Dufour. Dans ce rapport hiérarchique artificiellement inversé, les superviseurs deviennent en somme ses secrétaires l'espace d'un instant, et je les entends avec amusement répondre que « Madame Dufour est occupée », « Madame Dufour est déjà en ligne ». Ils se lèvent de temps à autre pour lui apporter des messages, et elle les remercie d'un air entendu, comme le ferait notre boss.

Outre par ce jeu lexical et cette façon de se faire porter des messages par les supérieurs Maryse trouble également l'ordre hiérarchique de l'entreprise par son occupation libre de l'espace, évoluant à sa guise aussi bien du côté du central que du bureau des superviseurs. Plus encore, elle utilise les tiroirs de ses supérieurs pour ranger ses effets personnels, ce qu'aucun autre téléopérateur ne se permet.

Pour couronner le tout, Maryse joue le rôle de l'entrepreneur indépendant. Lasse de préparer le café gratuitement pour tout le monde, Maryse s'est lancée dans la vente de café, de muffins et de « lunches ». De même, elle



collecte régulièrement de l'argent pour des achats collectifs de billets de loterie, mettant à profit le temps des récoltes de fonds pour prendre les commandes des pauses café et déjeuner. Au menu : café à 40c, muffin à 75c, et l'ensemble pour 1.15\$. Les lunchs changent chaque jour : la portion de lasagne / croissant au fromage servi avec des crudités est au prix de 3\$.

Cette petite entreprise au sein de l'entreprise alimente les discussions lorsque Maryse fait l'animation dans le central, racontant sans se lasser les dessous du business, les heures de lever et de préparation, les lieux d'achat des produits, et répétant inlassablement, tel un slogan publicitaire, qu'elle « brasse des grosses affaires ». Sous le couvert de cette activité de service pour les membres du central, Maryse ne perd jamais une occasion de cesser le travail d'interviewer : elle prend des commandes pour les pauses café et lunch, répond aux commentaires de ses clients, et quitte toujours son poste 5 minutes avant tout le monde lors des pauses pour préparer le café pré-vendu.

Finalement, de simple téléopératrice comme nous tous, Maryse s'est octroyée un statut tout à fait particulier. Ses déplacements ne sont pas limités, et elle occupe sans retenue l'espace réservé à l'équipe de supervision. Elle use ensuite de techniques non réglementaires qui inversent le rapport hiérarchique entre téléopérateur et superviseur afin de

maximiser sa productivité<sup>288</sup>. Pour finir elle utilise le central, ses collègues et ses heures de travail comme un milieu où développer sa « petite entreprise ». Elle occupe ainsi un rôle tout à fait hors du commun, au point que les nouveaux s'adressent à elle comme à un membre de l'équipe de direction. Cela dit, nous savons tous que ces ruses sont limitées et que les espaces de liberté qu'elles créent sont restreints et incertains, mais ils constituent des échappatoires aidant à accepter la précarité de la situation professionnelle.

### Michelle

Dans le même ordre d'idées, nous allons maintenant rencontrer plus longuement Michelle, téléopératrice chez Québec-Enquête, qui se considère comme une travailleuse autonome, qui se considère libre de choisir ses employeurs et ses conditions de travail.

À 53 ans, Michelle a 20 années d'expérience en maison de sondage, Québec-Enquête faisant partie de ses « employeurs<sup>289</sup> » principaux. Suite à de multiples échecs professionnels, elle s'est résignée à la casquette d'interviewer. Michelle a toujours alterné allocation et salaire minimum, et son modeste objectif de 12 000\$ annuels couvre tout juste ses besoins de base. Pour le reste (vêtements, mobilier et autres accessoires), elle doit compter sur les dons. Elle connaît les commerces les moins chers en ville,

---

<sup>288</sup> Maryse laisse ses coordonnées afin de se faire rappeler ce qui est très rare en télémarketing et permet donc de tromper les répondants.

et n'hésite pas à faire de longs déplacements pour se procurer des produits aux meilleurs tarifs. Mais son équilibre précaire la laisse à la merci d'un imprévu qui risque d'entraîner la chute, comme l'illustre le cas typique suivant : en plein hiver le frigidaire congélateur de Michelle est tombé en panne, imposant une réaction sans délai sous faute de perdre l'ensemble des aliments qui s'y trouvaient. Dans ce « branle bas de combat », le congélateur de sa voisine et amie fut réquisitionné, mais Michelle dût également improviser un congélateur sous la neige de son balcon à l'aide de gros sel pour les fromages et la viande. Dans la précarité, l'achat d'un nouveau frigidaire ne s'improvise pas, et il fallut faire le tour des boutiques d'occasion pour trouver un prix acceptable, jusqu'à ce qu'une amie trouve finalement le modèle adéquat dans une « vente de garage » pour 100\$. Il fallut encore résoudre la question du transport et trouver un repreneur pour le modèle défectueux, puisque Michelle ne conduit pas et ne connaissait personne qui disposât d'une camionnette. On lui indiqua finalement un indépendant qui demanda une trentaine de dollars. Cet épisode illustre bien la complexité de la gestion financière d'un maigre budget, étroitement ficelé, avec la réaction en chaîne que peut entraîner la rupture d'un nœud. Nous sommes ici dans le domaine de la débrouille, autant dans la vie quotidienne que dans le travail.

Malgré ses dures conditions de vie, Michelle est d'un tempérament fier, indépendant et combatif, qui la pousse à exercer sur sa vie un contrôle

---

<sup>289</sup> Je choisis de mettre le mot employeur entre guillemets car Michelle considère qu'elle n'est

assez strict. Ainsi, elle choisit ses employeurs dans la mesure du possible, mettant un point d'honneur à ne pas se soumettre entièrement aux lois du marché. Pour cette professionnelle par dépit qui aurait voulu exercer un autre métier, choisir son employeur sur un marché du travail rude et refuser certains types de contrats aux conditions de travail inadéquates constituent un des derniers points de résistance. Vigilante, elle se méfie de tout ce qui pourrait lui donner l'impression de perdre le contrôle de sa vie ou de son temps. Même si elle se revendique professionnelle dans un métier « comme les autres », elle résiste avec force contre le rôle formaté que les dirigeants des centraux veulent faire jouer à leurs employés, grâce à une panoplie de techniques d'évitement particulièrement diversifiée, comme nous allons le voir ci-dessous. Elle semble ainsi parvenir assez bien à esquiver ce rôle prescrit et maintenir un sentiment vital pour elle d'indépendance, en veillant à ne jamais dépendre d'un seul employeur. Détaillons donc quelques unes de ces ruses.

Tout d'abord, Michelle n'accepte pas de contrats en gros central où, selon elle, les contraintes sont trop rigides, alors que les centres d'appels de petite taille, à la pression au contrôle moins forts, lui laissent plus de liberté dans l'exercice de l'activité et le choix des méthodes de travail. Mais ce choix l'oblige à accepter non seulement un salaire moindre mais aussi de nombreuses périodes sans contrats, à moins d'étendre considérablement le champ d'employeurs potentiels, puisque seules les grosses entreprises

de sondage offrent du travail tout au long de l'année. Michelle fuit bien entendu les contrats qui nécessitent de longs temps de déplacements, si ces derniers ne sont pas pris en charge par l'employeur. Elle évite aussi les contrats de longue durée ou à durée indéterminée, qui lui imposeraient un rythme hebdomadaire classique. Alors qu'on considère souvent que la stabilité est un facteur atténuant de la précarité, Michelle y voit avant tout une entrave à « sa liberté », mettant un point d'honneur à conserver le contrôle de son emploi du temps. Selon elle, on ne peut travailler longtemps dans une même entreprise sans entrer dans un mode de pensée pré-construit et imposé, et elle tient à se protéger, selon ses dires, d'une éventuelle « contamination » du type *McDonald's*, avec culture d'entreprise et valeurs standardisées.

Michelle s'efforce de travailler le moins possible, se contentant de couvrir ses maigres besoins financiers au prix d'une gestion budgétaire très serrée. Ainsi, elle voit le travail comme un simple moyen de « gagner sa vie », tout en lui laissant le maximum de temps libre. Si nombre de ses collègues, acceptant toutes sortes de contrats, cumulent jusqu'à 60 heures de travail hebdomadaire dans 3 emplois, Michelle refuse ce mode de vie de « cumulars » - « **jamais** », dit-elle -, qui d'après elle mène tout droit sur la pente de la standardisation d'activités prescrites dans leurs moindres

détails. Conserver sa marge de manœuvre, c'est donc refuser, autant que possible, de travailler plus de 4 jours par semaine<sup>290</sup> :

*« Moi, j'ai pas le goût de travailler 6 jours. Moi, je travaille, 35 heures, ça peut-être 4 jours, là je travaille 3 jours, après ça je me repose, comme là, j'ai pris une fin de semaine de congés. Des fois ça peut m'arriver de travailler 3 jours ensuite une journée de congés, ensuite 2 jours ».*

En sortant ainsi des centraux le temps d'une ou deux journées, Michelle s'offre chaque semaine une sorte de retraite nécessaire à son équilibre, dans la mesure où le fait « *de ne pas être en communication avec les gens* », lui permet de « *se retrouver* ».

« Se retrouver avec soi-même », c'est exactement, selon Goffman, ce que les institutions totalitaires tentent d'empêcher par des méthodes de dépersonnalisation<sup>291</sup>.

Enfin, Michelle refuse les récupérations de refus, une tâche importante, et dont nous donnons ici le principe.

En centre d'appels, combien de refus essuyés pour un accord obtenu !  
« Non, je ne suis pas intéressé », « non je n'ai pas le temps », « rappelez plus tard », « je suis sur le pas de la porte, je ne peux pas vous parler pour

<sup>290</sup> C'est-à-dire que pour les contrats de courte durée, entre 1 et 3 semaines, Michelle accepte de travailler entre 6 et 7 jours par semaine mais uniquement parce que c'est temporaire.

<sup>291</sup> Encore une fois, je tiens à préciser clairement que je ne compare pas les centres d'appels à des institutions totalitaires, mais certains des concepts que développe Goffman dans cette étude sont tout à fait pertinents pour la mienne au sujet du rapport au travail des employés que j'ai rencontrés.

l'instant », « appelez mon épouse elle saura mieux vous répondre », « non ! et ne m'appellez plus », « vous me dérangez », « vous ne pouvez pas arrêter d'appeler chez les gens ? ». Cette litanie des refus est notre lot quotidien, pendant ces quatre heures où nous composons environ 200 numéros, et ne réalisons jamais plus de 2 ventes. Plus fréquentes en sondage qu'en vente, les réponses positives restent néanmoins largement minoritaires. Dans ce contexte, certains téléopérateurs - qu'on pourrait qualifier d'élite, disons plus aguerris - ont pour fonction de rappeler tous les répondants qui ont refusé de participer au sondage, lors de séances dites de « récupération de refus ». Cet exercice difficile est de fait réservé aux meilleurs téléopérateurs, puisqu'il s'agit de convaincre des répondants *a priori* mal disposés. On peut donc, comme certains, apprécier cette tâche comme un signe de reconnaissance de ses compétences, ainsi qu'y trouver le plaisir d'un défi sans pression, une sorte de mission impossible où il n'y a rien à perdre. Au contraire, Michelle considère cette tâche comme le « sale boulot » :

*« moi j'appelle ça avoir des promotions par le bas, t'as pas d'augmentation de salaire et tu travailles plus dur » (...) « moi je fais pas de récupération de refus. Ça c'est clair, ça a toujours été clair. Parce que je l'ai fait de la récupération pis ça me convient pas. D'abord quand on récupère des refus c'est toujours des personnes âgées, qui vont à l'encontre de la relation que je privilège: "je suis franche et t'es franc". Quand tu refuses t'es pas aussi franc que quand tu acceptes. Donc moi des histoires de personnes âgées qui fonctionnent par peur, par crainte: "oh ben là excusez-moi y'a quelqu'un qui frappe à ma porte" Là t'es en train de me compter des farces, parce que t'as peur. Quand tu réussis à le récupérer, il te dit qu'il a pas d'opinion. Moi ça me fend le derrière de m'être forcée le derrière pour communiquer quand t'as pas d'opinion ou t'as pas d'impression. Je pense*

*le mieux c'est de se la fermer. Mais on nous met dans des positions en récupération de refus de forcer les gens à participer aux sondages pour lesquels ils en ont ras-le-bol, pis ils sont complètement indifférents. Pis ben c'est difficile. Y'en a qui ont le tour de récupérer des refus, ça les valorise, ça leur donne plus de confiance en eux, moi j'ai pas besoin de ça, pour avoir confiance en moi. Donc ça je refuse d'en faire de façon systématique ».*

On voit donc que pour Michelle, qui aime échanger avec les répondants et connaître vraiment leur point de vue, la récupération de refus met surtout en évidence le peu d'intérêt que les dirigeants des maisons de sondage portent à la validité des réponses obtenues. Cette course à la productivité lui déplait fortement, alors que, se considérant comme une professionnelle des sondages, elle tente de respecter la tâche qu'elle exécute.

Il ne s'agit pas du sale boulot au sens de Hugues, la récupération de refus n'est pas une tâche que les supérieurs tentent de déléguer aux téléopérateurs. Ici le sale boulot est celui qui entache l'image du travail.

La récupération de refus c'est en quelque sorte l'art de convaincre les répondants à participer alors qu'ils ne le souhaitent pas. On les force alors à émettre un avis, une opinion.

Finalement, chez Michelle, à la fois conséquence et source d'un réel sentiment de fierté et d'indépendance ces stratégies de résistance, inconscientes ou au contraire actives et résolues, sont paradoxalement mises en œuvre avec beaucoup de lucidité et de calme, sans pancartes ni cris de révolte, et c'est pourquoi on parle ici d'« adaptation secondaire »,



dans la mesure où Michelle donne le change à ses employeurs afin de garder leurs faveurs, tout en se débrouillant pour que sa pratique professionnelle empiète le moins possible sur son individualité et son intégrité. Michelle garde l'impression - certes en partie illusoire - qu'elle choisit ses employeurs, comme un entrepreneur choisit ses clients.

Finalement, on voit que Michelle résiste à sa manière aux conditions de travail dévalorisantes et infantilisantes de son « métier <sup>292</sup> », refusant par dessus tout d'être considérée comme une employée alors qu'elle ne jouit pas des avantages associés à ce statut. Elle tente donc tant bien que mal de tenir le rôle du travailleur autonome.

#### Sylvie, un sentiment de responsabilité vis-à-vis de ses collègues

Le cas de Sylvie illustre un autre type de résistance, où une trajectoire professionnelle peut être guidée par une tendance à jouer les dirigeants tout en occupant des postes d'exécution.

Sylvie a 55 ans, et compte deux grandes expériences professionnelles, l'une dans une entreprise de vente de cosmétique et l'autre en tant que téléopératrice. Dans chaque cas elle a réussi à se créer une petite niche à l'abri du contrôle des dirigeants, qui lui permettent d'organiser son travail à sa façon et de trouver ainsi un certain plaisir dans une activité *a priori* indésirable. Sylvie a débuté sa carrière dans la vente de cosmétiques au sein de l'entreprise pyramidale Finell. Chez Finell, les vendeuses

---

<sup>292</sup> Pour reprendre ses termes.

achetaient à bas prix des produits pour les revendre à des particuliers lors de soirées de démonstration. L'échelle promotionnelle était gravie selon les ventes réalisées, et l'ascension de Sylvie fut très rapide, de simple représentante à gérante puis gérante exécutive, grâce à d'excellentes performances. Sylvie se considérait et se comportait comme une vraie femme d'affaires, dirigeant une trentaine de représentantes à domicile. Écoutons- la décrire ses tâches :

*« J'avais des nouvelles vendeuses qui commençaient et après j'avais des filles avec moi qui elles aussi recrutait des vendeuses<sup>293</sup>. Là, ça finissait plus. Moi je les faisais venir chez nous pour leur montrer comment faire, une, pis après ça une autre, pis une autre pis une autre, tu sais une à la fois, je trouvais que ça avait plus d'allure alors je m'étais dit « je vais donner des cours tous les lundis soirs » comme ça les filles, quand elles vont recruter du monde, elles auront pas besoin de les former eux autres mêmes, elles vont venir chez nous, le lundi c'est le jour de la formation. Une semaine c'était comment faire une leçon de maquillage et la semaine d'après comment faire l'analyse des couleurs et l'autre semaine d'après on faisait des techniques de vente, pis le dernier lundi c'était notre meeting du mois, là on remettait les cadeaux à celles qui avaient vendu et on faisait les annonces des produits spéciaux du mois. Donc tous les lundis soirs chez moi ça se réunissait alors c'est pour ça que à un moment donné il a fallu aller ailleurs parce que c'était toujours plein, y'en avait assis partout sur les bords des chaises, des divans, assis par terre pis j'avais un beau loyer qui me permettait, en tous cas je pouvais avoir 24 personnes assises sur les divans pis les chaises, je sortais mes chaises je les installais pis j'avais en avant un petit lutrin sur lequel je mettais mes choses, je m'étais faite faire ça. J'étais bien installée, c'était bien plaisant. Pis ce que ça faisait les lundis soirs c'est que moi là ça avait concentré mes efforts dans une soirée, pis quand les gens venaient aux meetings en même temps ils m'apportaient leurs commandes, parce que aussi il fallait prendre les commandes de chacune des vendeuses une fois par semaine. Compiler la commande pour la donner au bureau chef, quand on la recevait il fallait diviser la commande de chacune des filles. Elles venaient chercher ça à la*

<sup>293</sup> Au bas de l'échelle se trouvent les représentantes, un échelon au-dessus des gérantes qui sont responsables d'une équipe de représentantes, encore un échelon au-dessus on trouve les gérantes exécutives qui sont responsables d'une équipe de gérantes.

*maison moi en faisant une réunion le lundi ils m'apportaient et ils venaient chercher leur commande en même temps et je faisais un cours, avant là il était venu un temps que c'était fou, je me garochais des bords de tous les côtés, j'aimais ça quand même mais je me disais y'a façon d'être plus efficace que ça. Et quand moi je me suis mise à faire ça y'a beaucoup d'autres gérantes qui se sont mises à faire ça, parce que quand on avait nos ateliers de travail aux congrès, ou dans les conventions, on partageait nos idées. Et moi, j'ai été une personne qui a progressé très rapidement au sein de la compagnie quand je m'y suis mise, donc on partageait ce qui marchait pas et j'avais partagé ça avec d'autres et c'en avait aidé d'autres à être plus efficaces dans leur travail au lieu de s'éparpiller partout à se répéter constamment et.....alors donc...si je résume le travail c'est pour ça je te disais que je réalisais combien ça nous prenait d'avoir plusieurs cordes à notre arc pour mener une barque du genre. Parce qu'il fallait être bonne dans la vente, la vente d'idées pour les leçons, d'idées aussi quand tu voulais recruter quelqu'un, parce que recruter quelqu'un tu les recrutais sans leur donner un salaire fallait quand même que tu leur vendes cette idée là, ensuite y'avait la vente elle-même le soir même, ok ça va mais fallait aussi être une maquilleuse, avoir certaines qualités artistiques de ce côté-là, avoir aussi l'aisance de parler devant les gens, après ça y'avait du téléphone à faire pour le suivi, y'avait prendre la prise des commandes pis fallait savoir calculer quand même pour être capable de [...] ça prenait être un entrepreneur une femme d'affaires pour bien mener sa barque, pour être capable... c'était pas compliqué mais ça prenait du « common sense » moi que j'appelle. Une sorte de logique qui permet, tu sais parce que c'est rien de sorcier mais ça prend ça pour être capable de bien mener ta barque ».*

Être productive, organisée, efficace, tel est le but de Sylvie dans l'exercice de ses activités professionnelles. Qu'il s'agisse de la vente de cosmétiques ou du démarchage téléphonique, elle élabore ses propres techniques, et gagne sa liberté en s'efforçant d'« être la meilleure » et de se rendre « indispensable », afin de limiter la surveillance de ses supérieurs. Voyons par exemple comment elle parvient chez Finell à s'aménager un degré d'indépendance inespéré au regard du poste qu'elle occupe.

Après 10 ans de travail chez Finell, alors qu'elle réalisait d'excellents résultats en tant que gérante, Sylvie se vit offrir un poste de vice-présidente de la formation et du marketing au sein de l'entreprise. D'une ville à l'autre, elle devait maintenant promouvoir l'entreprise et développer de nouveaux réseaux de représentation. Son enthousiasme des premiers temps fit rapidement place à la déception d'avoir perdu son autonomie. Elle était maintenant une employée à part entière, touchant par exemple un salaire entièrement imposable alors que son statut de travailleur autonome lui offrait une plus grande marge de manoeuvre. Elle décida donc d'informer ses supérieurs de son désir de modifier ses conditions de travail. Écoutons-la :

*« J'avais dit « moi je suis pas heureuse à faire ça, la seule façon que je me verrais le faire c'est moi j'ai un rêve », il me dit « c'est quoi ton rêve? », j'y dis, « moi je me verrais aller partout dans un véhicule mobile que ce serait écrit Finell dessus, comme un motorisé, je pourrais aller partout pis ça ferait de la publicité pour Finell, pis moi je serais mieux parce qu'au moins je serais chez nous au lieu de jamais être chez nous. Pis ça m'éviterait de prendre l'avion qui me fait si peur, pis au fond ça vous coûterait pas plus cher parce que vous auriez pas à payer les avions les hôtels les restaurants, je mangerais dans le motorisé ». Il m'avait dit « ouais, sais-tu c'est pas une mauvaise idée, fais une étude de ça, tu m'en reparleras ».*

Sa proposition fut acceptée, et c'est ainsi qu'elle entama trois années de service pour Finell au poste de vice-présidente de la formation et du marketing. Au volant du camping-car Finell, Sylvie se promenait dans la province du Québec avec sa collègue et nouvelle équipière Monique, parcourant les routes et, telles des artistes en tournée, se produisant

chaque soir dans de nouvelles salles et devant un public différent.

Sylvie se sentait de nouveau libre des regards de ses supérieurs, menant le bal à sa guise au sein de rassemblements de présentation de l'entreprise, et dirigeant elle-même les séances d'information et de formation. Elle joua ainsi les dirigeantes jusqu'à ce qu'un changement de propriétaires impose de nouvelles règles, et que Sylvie quitte l'entreprise.

Après quelques années d'instabilité professionnelle, elle entama sa carrière de téléopératrice chez PLADE. Lors de notre rencontre, elle y officiait depuis 6 ans, avec la haute conscience d'être la meilleure du central, et d'avoir de plus fourni certaines des meilleures téléopératrices de la fondation, en la personne de sa mère, de sa sœur et de certaines de ses amies, sur lesquelles sa forte personnalité semble exercer un certain ascendant. De fait, la fondation ne survivrait pas à son départ, car ses recrues suivraient bientôt, causant rapidement un effondrement fatal des revenus de la fondation. Ainsi, Sylvie s'est peu à peu rendue indispensable chez PLADE au point qu'elle pourrait à la fois ruiner la fondation, faire perdre leur « emploi » à ses patrons et collègues, tout en montant sa propre fondation grâce à son carnet de contacts et à ses collègues dévoués. Pourtant souvent sollicitée, Sylvie n'a jamais voulu de responsabilités, comme on l'a vu chez Finell. Elle préfère, à un échelon inférieur, imposer son style, tisser son réseau, affirmer ses compétences et au bout du compte ne pas avoir à répondre aux attentes de ses supérieurs et imposer ses conditions de travail. Elle s'est donc toujours arrangée pour

devenir indispensable sans pour autant prendre la place plus exposée du chef. Elle impose ainsi elle-même son nombre de semaines de vacances, modifie ses horaires pour accommoder ses autres activités, comme par exemple les cours de peinture qu'elle donne.

Nous voyons donc qu'au fil du temps Sylvie a beaucoup augmenté son pouvoir sans pour autant changer de statut. Elle est une simple téléopératrice avec des prérogatives de dirigeante, sans laquelle, de plus, la fondation survivrait difficilement. Elle aborde la question de son avenir professionnel en tenant compte des répercussions que son départ pourrait avoir sur ses collègues, avec des risques réels de chômage, adoptant en cela un mode de pensée de chef du personnel ou même de chef d'entreprise. En endossant ce rôle, fort éloigné de celui de téléopératrice, elle parvient encore une fois, comme elle l'avait fait dans l'entreprise Finell, à se détacher de « la médiocrité<sup>294</sup> » de son activité professionnelle.

Finalement, chez PLADE comme chez Finell, Sylvie endosse le costume du chef d'entreprise sans en avoir le statut, mais personne, et surtout pas elle, n'est vraiment dupe : ces méthodes ne sont au fond que supercheries et faux semblant, qui cachent une réalité moins reluisante : c'est la misère, le règne de la débrouille, du gain de dessous de table, et la fondation peut disparaître du jour au lendemain. Finalement tout cela apparaît comme un

---

<sup>294</sup> Ce sont ses mots.

grand jeu : jeu de la hiérarchie à l'interne avec des pseudo-chefs sans réel pouvoir ni stabilité, exerçant simplement des tâches généralement associées à des postes de direction; jeu de l'entreprise auprès des clients ; jeu des apparences avec le petit salon prêt à recevoir, alors qu'aucune visite n'est attendue, et encore moins souhaitée, puisque l'activité est de fait illicite ; jeu des ressources humaines, lorsque Sylvie se vante d'obtenir autant de semaines de vacances qu'elle le désire, alors qu'il s'agit de temps de repos sans solde, tant que ses finances le permettent. Pour clore sur ce sujet du jeu de dirigeant, revenons brièvement sur une histoire que nous a racontée Sylvie, et qui présente l'intérêt d'illustrer parfaitement la précarité de cette situation professionnelle.

*La Toge, c'est une histoire d'enfants, une fable. Un roi veut se faire faire une robe. Il fait appel à des couturiers, mais ce sont des arnaqueurs. Le roi veut la plus belle robe que jamais aucun roi n'a portée. Quand les couturiers lui apportent la robe, le roi ne la voit pas. Les couturiers lui expliquent qu'elle n'est visible qu'à ceux qui sont assez intelligents, ou qui ont les qualités nécessaires pour la voir. Le roi n'osant pas dire qu'il ne la voit pas, l'achète et l'enfile. Les couturiers s'exclament : « Comme elle vous fait bien, mon dieu vous êtes beau là-dedans ». Le roi est heureux d'avoir maintenant sa toge mais de fait il se promène en petite culotte devant ses sujets qui applaudissent sur son passage sans oser dire qu'ils ne voient pas la toge.*

Cette petite fable symbolise pour Sylvie le comportement de certaines de ses collègues. Elle revoit ainsi certaines d'entre elles achetant de grosses quantités de produits sans parvenir à les revendre, accumulant ainsi des stocks d'invendus sans que personne n'y porte attention. Ces

représentantes étaient félicitées et récompensées par la direction lors des galas, où on leur remettait les prix de meilleures vendeuses, alors qu'il était de notoriété publique qu'elles étaient de grosses acheteuses mais pas de grosses vendeuses. Sylvie se rappelle notamment une représentante qui avait pour 100 000\$ de stock chez elle. Elle achetait des produits afin de gagner des gratifications, voyages et autres cadeaux, mais surtout, selon Sylvie, pour « acheter l'honneur ».

Dans le même ordre d'idées, Sylvie jouait les dirigeantes au volant de son camping-car comme dans le centre d'appels chez PLADE. Elle se vante, comme Michelle, d'être autonome et indépendante, mais elles savent toutes deux que ce sentiment est un leurre confortable : elles dépendent de fait entièrement de l'entreprise qui, du jour au lendemain, peut mettre fin à leur précaire situation d'équilibre. Écoutons encore Sylvie pour terminer :

*Quand la compagnie saute, tu sautes avec. T'as beau toi avoir quelque chose de bien qui roule comme sur des roulettes, mais eux autres s'ils décident que ça marche plus, toi aussi tu prends le bord, donc j'ai vu que c'était une illusion de penser qu'on est à notre propre compte, on est juste des travailleurs autonomes. Moi je pensais que c'était ma business mais c'était pas ça.*



***Ruser : un mode de vie, mode de débrouillardise.***

***L'exemple de Claudette***

Dans cette thèse nous offrons une ethnographie du travail en centre d'appels, une activité qui s'intègre dans des trajectoires de vie souvent précaires. Nous avons mis à jour les ruses dont usent les téléopérateurs afin de contourner en partie la pénibilité de leurs tâches, et nous avons établi que ces ruses ne sont pas spécifiques aux employés des plateformes téléphoniques, mais qu'au contraire elles ressemblent de près à celles mises en place par certains ouvriers ou encore par certains équipiers de "*Fast-food*". Ruser au travail, cela veut dire le rendre plus attrayant en s'y inventant des jeux ou des défis au quotidien, en contourner les règlements. Mais plus généralement, j'ai pu observer dans le cadre de trajectoires précaires que la débrouillardise devient le maître mot d'un mode de vie. Avec l'exemple de Claudette, je propose de présenter la ruse comme mode de vie, en rendant visibles les modalités d'adaptation sur l'ensemble d'une vie professionnelle. Commençons par retracer la trajectoire familiale et professionnelle de Claudette.

### Son histoire familiale et professionnelle

Claudette, la mère de Sylvie, est née dans les années 1930. Elle a exercé le métier de serveuse dans les bars et les cafétérias jusqu'à son mariage dans la jeune vingtaine avec un homme dont elle a eu 5 enfants, dont elle s'est occupée à plein temps pendant 12 ans. Son mari, propriétaire d'une pelle mécanique, a subvenu aux besoins de la famille grâce à des petits contrats dans le bâtiment, mais il a toujours refusé de donner de l'argent à sa femme, ce qui l'a incitée à proposer ses services de couturière aux femmes du village, puis à travailler à l'extérieur de la maison. Ainsi, deux étés de suite, elle a loué une friterie, activité estivale fort rentable, où l'achalandage des fins de semaines était tel qu'il fallut employer du personnel supplémentaire. À la fin de la saison d'été 1966, malgré son manque d'expérience, Claudette obtint à force d'insistance un emploi dans un grand restaurant, qu'elle ne quitta que 10 ans plus tard lorsque son mari acheta un hôtel. Cette expérience fut un échec, suite auquel le mari de Claudette cumula des problèmes d'ordre personnel et professionnel<sup>295</sup>, et décida de revendre sa pelle mécanique et de cesser ses activités, contraignant Claudette à trouver un travail. Un laboratoire pharmaceutique ayant pignon sur rue attira son attention, et ce nouveau travail marqua un

---

<sup>295</sup> En l'espace de quelques mois, son fils unique meurt dans un accident de moto, un petit voisin se noie dans un trou qu'il avait creusé pour régler un problème de fuite d'eau, sa secrétaire se casse la

tournant dans sa vie. Elle devint donc vendeuse de médecine naturelle avant d'être quelques mois plus tard promue gérante, son premier vrai succès professionnel. Parallèlement, considérant que ses enfants étaient suffisamment grands pour supporter une séparation, elle profita de sa toute nouvelle indépendance financière pour quitter son mari avec ses enfants : *« il m'envoyait travailler, lui il travaillait pas. J'y suis allée, j'ai été très bonne puis je l'ai mis dehors, je l'ai lâché »*. Dans son travail de démarchage et de vente, Claudette ne touchait aucun salaire fixe, mais ses bonis et pourcentages sur les ventes suffisaient, et la qualité de son travail était telle qu'elle fut bientôt primée « meilleure vendeuse de l'année ». En marge de son travail de gérante et de vendeuse de médecine naturelle, Claudette se prit de passion pour la diététique et, pendant une dizaine d'années, elle reçut chez elle des hommes et des femmes qui souhaitaient perdre du poids, établissant avec eux échéancier et diète adaptée à chacun. Comme dans la friagerie à une moindre échelle, elle mena son projet en véritable chef d'entreprise, de la conception à la mise en œuvre puis au développement<sup>296</sup>. Forte d'une situation financière relativement confortable, elle acheta à crédit une résidence

---

jambe dans la cour et porte plainte contre lui, et enfin son plus gros contrat lui est coupé en partie à cause d'un retard de livraison.

<sup>296</sup> Par exemple elle conçoit un cahier type qui devient son principal outil de travail. Elle en remet un exemplaire à chacun de ses clients. Ils y notent leurs objectifs et les règles à suivre ce qui permet à Claudette lors des rencontres de suivre l'évolution des programmes de chacun.

convertie en pension pour personnes âgées, et devint de fait propriétaire et directrice d'une maison de retraite. Mais l'expérience s'avéra vite décevante, éreintante et peu gratifiante, comme l'illustre sans fard une déclaration d'une pensionnaire, qui marqua pour Claudette l'échec de l'entreprise : « *si il n'y avait pas des dames comme vous qui gardent des personnes comme nous, nos enfants seraient obligés de nous garder avec eux* ». En quelques mois, Claudette perdit son entrain, ne parvenant plus à créer une ambiance favorable dans sa maison, où se multiplièrent les symptômes d'un fort sentiment de malaise général. Claudette finit donc par se désinvestir de la pension, et partit à la recherche de nouvelles voies professionnelles. Dans un premier temps une des pièces de la maison fut nommée salon de beauté, dans laquelle elle vendait ses produits de beauté et de médecine naturelle. Elle entreposait dans une autre pièce des meubles et des vêtements usagés qu'elle revendait. Claudette décida finalement de revendre la maison, rembourser le crédit, et déménagea pour se livrer entièrement à son commerce de meubles usagés, courant avec plaisir les greniers et les caves des particuliers à la recherche de meubles et d'électroménagers, en mettant à profit les compétences acquises lors de ses précédentes activités commerciales. Pourtant, ce commerce fut un nouvel échec, et Claudette décida de quitter son village pour rejoindre ses filles à Montréal, début d'une période difficile où elle se fit engager comme femme de ménage, puis comme vendeuse dans un marché aux puces. Elle découvrit

finallement le télémarketing dans la fondation où travaillait sa fille Sylvie, et c'est ainsi qu'à 63 ans, Claudette devint téléopératrice, recueillant de son domicile des dons pour une fondation qui offrait des petits déjeuners dans les écoles. Lorsque la fondation ferma, Claudette refusa de suivre Sylvie chez un autre employeur, se sentant incapable de travailler hors de chez elle, dans une salle avec d'autres téléopérateurs. Une nouvelle phase d'oisiveté commença alors, seulement entrecoupée de quelques ménages. Par lassitude, elle finit par accepter de suivre sa fille Sylvie à la fondation « PLADE », où elle récolta dès la première heure un don de 40\$, ce qui l'encouragea à persister. Lorsque je l'ai rencontrée, elle travaillait dans le centre d'appels depuis 4 ans. À 70 ans passés, se sachant en fin de parcours, Claudette a enfin renoncé à l'idée de développer un nouveau projet personnel. Elle appréhende son travail en télémarketing comme un petit boulot, mais, à la différence des étudiants en centres d'appels ou en *Fast-food*<sup>297</sup>, elle n'y voit plus rien de transitoire, et l'exerce avec la compétence acquise avec les années.

### Une trajectoire complexe

On voit qu'on ne peut parler pour Claudette de trajectoire professionnelle linéaire, même si tous ses emplois tournent autour de la vente. Elle est plutôt faite de multiples activités, certaines s'inscrivant dans un plan de carrière, d'autre n'étant que des petits boulots de dépannage, même si la

---

<sup>297</sup> Pinto et al, Opus cité.

frontière entre ces types d'emplois est souvent floue aux yeux mêmes des premiers intéressés. Ainsi, le travail de serveuse dans un bar ou restaurant modeste constitue pour Claudette un petit boulot, alors qu'elle parle d'emploi dans le cas d'un grand restaurant. Mais même là son appréhension est ambivalente, et elle finit par quitter ce poste pour trouver plus de valorisation en gérant son propre commerce. Il apparaît donc que, pour Claudette, la réalisation personnelle dans le travail passe par la création de sa propre entreprise, et non par le travail, même couronné de succès, dans l'entreprise d'un autre. Sa vie professionnelle est faite de nombreuses allers et venues entre ces différentes formes de travail, en quête de réussite personnelle, mais ces expériences - hôtel, maison de retraite, vente de meubles d'occasion - furent tous des échecs. Au bout du compte, la trajectoire globale de Claudette se caractérise par sa forme en cloche, au sens où, malgré certaines évolutions hiérarchiques en cours de route, elle se termine au niveau où elle a commencé : tout en bas de l'échelle.

L'analyse du discours de Claudette renvoie directement au constat de Pinto, Cartron et Burnod selon qui ces petits boulots n'entrent que très peu dans la définition de soi, ou encore, pour citer Goffman, qu'ils constituent une activité « que l'on peut faire sans être ». Ainsi, Claudette présente toujours son travail en termes de nécessité, refusant de se soumettre au personnage prescrit au sens entendu par Goffman dans *Asile*. Son

expérience de vendeuse de « patates frites » devient dans son discours un moyen d'accéder au statut prestigieux de mère de famille indépendante et responsable. Dans son rôle peu valorisant de serveuse d'un grand restaurant, elle se voit avant tout comme une néophyte sans formation mais très bien éduquée et douée de facilités particulières, n'ayant finalement rien à envier aux serveuses de métier qui n'ont pas la richesse de son parcours professionnel. En tant que vendeuse de vêtements seconde main à une époque où le marché de la frippe était encore très marginal, elle se voit surtout comme une pionnière, une frondeuse. Enfin, en tant que téléopératrice pour une fondation, elle se démarque par son professionnalisme de « la rapace<sup>298</sup> », stéréotype du téléopérateur des fondations qui souvent ne travaille que pour combler ses addictions. Ainsi, elle réussit, même sans y croire tout à fait, à sortir la tête haute des situations les moins prestigieuses.

Le discours de Claudette, comme celui de tous nos interlocuteurs, remplit finalement la fonction essentielle de substituer à la réalité - une situation hautement précaire et dévalorisante - une image factice, « idéalisée », plus confortable, bien que peu crédible. Ainsi, comme Michelle et Sylvie, Claudette s'est toujours considérée comme une vendeuse à son compte, même lorsque, comme à présent, il n'en était rien. Elle refuse l'étiquetage qui vient par exemple avec les titres de serveuse de cafétéria ou de femme de ménage. Nous pouvons parler de peur de la contamination, qui est une

attitude classique que l'on peut observer auprès des individus qui se trouvent dans une situation qui ne leur convient pas. Cette stratégie constitue vraiment la base de ce que j'ai nommé les « ruses comme mode de vie », et que j'ai rencontrées chez presque tous mes interlocuteurs en situations de travail précaire.

#### Le plaisir une zone franche, un espace de liberté

Le plaisir au travail est une autre ruse qui apparaît tout au long de la vie professionnelle de Claudette. Son discours donne une grande place à cette notion, et elle spécifie systématiquement son appréciation des différents travaux qu'elle a exercés. Ainsi elle dit avoir beaucoup aimé servir dans un grand restaurant, avoir été passionnée par le régime minceur qu'elle avait mis sur pied, contrairement à ses mauvaises expériences auprès des personnes âgées et les ménages qu'elle a effectués à contrecœur à différentes étapes de sa trajectoire. Dans chacun de ces exemples, Claudette ne déprécie pas ses activités, car, plutôt que de céder aux situations déplaisantes, elle agit toujours pour y aménager des espaces de libertés. Avec insistance, elle met en avant sa capacité à contrôler une situation de travail précaire et s'y faire une place en évitant en partie de tenir le rôle que lui prescrit l'organisation. Ce comportement

---

<sup>298</sup> Mots utilisés par Claudette et sa fille Sylvie pour nommer l'employé stéréotype en télémarketing.



ressemble à celui que décrit Goffman<sup>299</sup> à propos des reclus des institutions totalitaires, qui par le biais d'adaptations secondaires, voient « la preuve importante » qu'ils sont encore leur propre maître et qu'ils disposent d'un certain pouvoir sur leur milieu. Claudette insiste sur le fait qu'elle n'a jamais cédé à une situation involontairement, créant ce que Goffman appelle des « zones franches » lorsque ce fut possible, et abandonnant ses activités dans le cas contraire. Dans un contexte où travailler est une obligation, Claudette recherche des satisfactions qui sont parfois directes - elle apprécie les tâches exécutées -, parfois le résultat de ruses et d'adaptations secondaires qui lui procurent cette satisfaction. Par exemple, en tant que femme de ménage d'entreprise, elle travaillait le plus vite possible afin de jouir au maximum d'un espace de lecture qu'elle s'était aménagée, et cette bibliothèque de fortune constituait pour elle une puissante échappatoire à sa condition d'ouvrière. Chez PLADE, il lui est arrivé, le soir, de rappeler des clients qu'elle sentait solitaires, afin d'établir temporairement un contact humain sans le carcan commercial. De même, malgré les années, elle continue à varier ses méthodes, changeant son

---

<sup>299</sup> Toute organisation impose donc une contrainte mais (...) elle implique aussi une contrainte de l'être lui-même, c'est-à-dire l'obligation d'avoir tel trait de caractère et de participer à tel univers. Dans *Asiles*, Goffman examine « cette forme particulière d'absentéisme qui consiste à prendre ses distances, non par rapport à une activité, mais par rapport à un personnage prescrit », Goffman Erwing, *Asile, Études sur la condition social des malades mentaux*, Les Editions de Minuit. 1968. L'exemple le plus frappant à ce sujet m'a été rapporté par Sylvie. « *Alors maman a fait les ménages pis...pour elle c'était comme un dur coup à son orgueil parce que tu sais maman c'est une belle femme, pis c'est une femme orgueilleuse pis tout ça, pis c'était pas facile pour elle de faire ça au début mais elle s'est refaite là, pour commencer elle a fait que le travail vraiment lui convenait. Elle était la femme de ménage mais je suis certaine qu'y'en a pas ben ben des femmes de ménage de même. Elle avait exigé un salaire plus gros que les gens avaient d'habitude, elle l'avait eu, mais elle menait ça... c'était comme son entreprise presque au sein d'une entreprise...* »

texte, testant de nouvelles formulations, restant donc en éveil et active face à une tâche désespérément routinière. Mais par dessus tout, Claudette met ses relations familiales et amicales - avec Sylvie, Jean-Guy et Nicole (la patronne) – au premier plan, bien avant l'activité elle-même. C'est ainsi que la bonne humeur qui règne dans le central atténue l'ennui de l'activité, et, en entrevue, Claudette répète souvent, comme une incantation, que chez PLADE « on s'amuse bien ». Finalement, où qu'elle soit, Claudette s'organise et s'adapte aux conditions que lui impose son milieu de travail de la même manière que les individus qui évoluent dans les institutions totalitaires décrites par Goffman, mais aussi de la même manière que tous les travailleurs auxquels nous faisons référence depuis le début de ce texte, qu'il s'agisse des ouvriers à la chaîne ou encore des serveurs de restaurant ou caissières de supermarché.

### Les limites des ruses

Ces ruses, établies en système de vie chez ces employés précaires, montrent parfois cruellement leurs limites. Tel fut le cas avec Claudette, lorsque j'abordai le thème de l'appréciation du travail en télémarketing. Alors qu'au sujet de ses expériences passées elle s'était montrée prolixe, j'obtins difficilement une réponse concernant PLADE. Il m'apparut alors que dans ce contexte Claudette n'avait pas réussi à créer cette image idéalisée évoquée plus haut, cette bouée de sauvetage de la fierté de

---

*elle s'était même fait un petit coin, quand elle avait plus rien à faire elle pouvait aller lire son*

l'employé précaire. Il me sembla a posteriori, au vu de mes observations sur le terrain et des éléments explicites ou implicites de son discours, que plusieurs éléments pouvaient expliquer ce fait, avec pour commencer les questions éthiques associées à une activité s'apparentant essentiellement à du vol. De plus, Claudette ne pouvait plus, comme dans ses emplois précédents, endosser le rôle du meilleur employé, puisque la place était occupée, et de loin, par sa fille Sylvie. Par ailleurs, à 70 ans passés. Claudette ne pouvait plus sérieusement considérer PLADE comme un emploi temporaire servant de tremplin. Elle semblait au contraire avoir la discrète mais douloureuse conscience que sa fin de parcours professionnel n'est pas vraiment glorieuse. Enfin, il me sembla que, dans cet exercice où le discours relève souvent plus du fantasme que de la réalité, le fait que j'aie rencontré longuement Sylvie, sa fille, limitaient ces possibilités d'escapades loin de la vérité, puisqu'elle savait que j'avais les moyens de confronter les différentes versions des faits.

## **CONCLUSION**

Avec cette thèse nous avons voulu mettre à jour la réalité à laquelle sont confrontés les téléopérateurs en tant que travailleurs du bas de l'échelle. Nous nous sommes appuyés sur une enquête ethnographique menée dans deux entreprises et une fondation, dont les centraux sont situés à Montréal. Nous avons rencontré plus d'une cinquantaine de téléopérateurs de tous les âges (18-75 ans) et avons tenté de cerner le rapport que ces derniers entretiennent avec leur activité afin de nous inscrire dans le débat actuel sur l'évolution du travail. Débat dans lequel certains considèrent que le travail est en train de vivre ses dernières heures alors que pour d'autres il n'a absolument pas perdu sa centralité et continue d'être le point névralgique des trajectoires de vie de la majorité des individus. Avant de présenter nos conclusions sur le sujet, nous proposons de faire le point sur les situations professionnelles de ceux que nous avons rencontrés sur les plateformes téléphoniques.

Rappelons-nous que trois types de téléopérateurs cohabitent en centre d'appels. Les amateurs pour qui la téléopération est un job d'appoint parmi d'autres disponibles, comme la restauration, le service en caisse de supermarché ou encore le nettoyage et l'hôtellerie. Pour ces amateurs la précarité des conditions de travail est peu préoccupante dans la mesure où ils appréhendent ces emplois en termes de dépannage. Pour eux

l'ambiance au travail, ou le plaisir au travail pour reprendre les termes de Zoll, prime sur le plaisir dans le travail. Comme les amateurs, les temporaires considèrent qu'ils ne sont que de passage dans la profession, mais ils y sont bloqués depuis suffisamment longtemps pour ne plus appartenir au groupe des amateurs. Les temporaires occupent quant à eux la place la plus inconfortable du central, ils ne jouissent aucunement des avantages que leur ancienneté pourrait leur offrir dans la mesure où ils refusent leur situation professionnelle et ne bénéficient plus de la légèreté des amateurs qui gardent à distance l'activité. Bien entendu il existe de nombreux types de téléopérateurs temporaires, et certains s'accommodent mieux que d'autres de leur condition mais aucun n'abdique et tous continuent de croire en un avenir professionnel en accord avec leurs ambitions. Quand finalement la téléopération devient un travail comme les autres, quand finalement il n'est plus question de se battre pour sortir du central, alors le processus de professionnalisation est en cours. Les professionnels ne sont pas nombreux et ils sont en danger car leur attitude passive, leur manque d'ambition vont à l'encontre du projet des entreprises qui les emploient. On ne devient pas téléopérateur professionnel par choix, mais par dépit.

Maintenant que nous avons rappelé les caractéristiques des différentes figures de téléopérateurs que nous avons rencontrées en central je propose que nous retournions auprès de certains d'entre eux afin de

mettre à jour l'évolution de leur situation professionnelle plus de trois ans après notre première rencontre<sup>300</sup>. Pour commencer voyons où en est Denis qui est l'exemple type de l'employé temporaire bloqué en central.

Souvenons-nous qu'il s'est engagé dans la téléopération après plusieurs échecs dans l'enseignement. À ses débuts en central, il ne déteste pas le métier<sup>301</sup>, mais à la longue, dit-il, cela devient un gagne-pain comme un autre. S'il respecte l'activité, qu'il ne considère pas insignifiante en tant que telle, Denis reste sans aucun doute plus attiré par le domaine intellectuel et artistique et ne conçoit pas, à la longue, ce travail en centre d'appels autrement qu'en termes alimentaires. Cela dit, sept ans après ses débuts, il considère avoir fait le tour du métier et se dit prêt à passer à autre chose, mais bute depuis plusieurs années déjà sur différents obstacles qui retardent sa sortie des centres d'appels. Rappelons-nous qu'il est entré dans les centraux alors qu'il souhaitait se sortir de l'aide sociale de laquelle il vivait depuis quelques années car il ne parvenait pas à gagner sa vie en tant que professeur. Après quelques mois en central, lorsqu'il souhaite en sortir Denis réalise que ce sera plus difficile qu'il ne le pensait, n'y

---

<sup>300</sup> Nous n'avons malheureusement pas la possibilité immédiate de faire le point sur la situation des téléopérateurs amateurs dans la mesure où nous avons peu investi ces relations. Il nous serait cependant possible dans le cadre d'une recherche future de retourner auprès de ces amateurs et de retracer leur trajectoire. *Asile*, p. 243

<sup>301</sup> Denis utilise les termes carrière et métier ce qui est un signe de respect envers son travail mais aussi un signe de résignation, contrairement aux jeunes qui espèrent encore quitter le domaine Denis s'y résigne et lui octroie des caractéristiques positives dignes d'un vrai métier. Ainsi nous touchons la relativité du concept de métier. Notons qu'au Québec les métiers représentent une part bien particulière du marché du travail. On parle de métier à propos des emplois manuels qui

parvenant pas il s'arrange pour s'en accommoder encore quelque temps. Mais contrairement à certains de ses collègues, il n'a pas abdiqué, et il est impensable pour lui aujourd'hui de ne jamais quitter ce domaine professionnel. Conscient que cela peut prendre plus de temps qu'il le prévoit, il s'interdit d'annoncer sa rupture définitive avec le métier mais entend bien développer suffisamment ses autres sources de revenus afin de s'investir pleinement dans les activités qui l'intéressent et auxquelles il s'identifie. Après près de dix années passées en central Denis fait encore preuve d'une forte volonté de se dissocier de ses pairs téléopérateurs. Il se considère différent, pour lui la téléopération est une parenthèse, mais ses ambitions sont supérieures, il considère faire partie du monde des intellectuels et non pas des exécutants. Si, pour un temps, il a accepté de gagner sa vie en tant qu'opérateur, il a toujours refusé d'investir son énergie intellectuelle à la cause du télémarketing. Il a, par exemple, toujours refusé l'idée d'une promotion qui signifierait selon lui un engagement en termes de carrière et annoncerait en l'occurrence un réel échec professionnel.

Quand je rencontre Denis, il travaille depuis quelques années en central afin « *de reprendre pied avec la réalité du travail* » et sortir de l'aide sociale, mais souhaite maintenant quitter les centraux et poursuivre les projets professionnels, d'envergure supérieure, qui lui tiennent à cœur et surtout qui appartiennent à des secteurs auxquels il s'identifie, tels que les

arts et plus précisément la littérature et le cinéma. Pourtant au moment de clore ce texte, Denis côtoie encore les plateformes téléphoniques, et ce depuis plus de dix ans. Il a eu de temps à autres l'opportunité de quitter les centraux quelques semaines pour participer à quelques projets cinématographiques, mais ces occasions restent anecdotiques et Denis n'a toujours pas la possibilité d'exercer les professions qu'il souhaite. Qu'il s'agisse de ses projets littéraires ou cinématographiques, leurs avancées sont minimales et tout à fait insuffisantes pour laisser entrevoir une issue aux centraux.

Je propose maintenant que nous poussions de nouveau la porte du centre d'appels de la fondation PLADE afin de prendre des nouvelles de Sylvie qui comme Denis nourrit le projet de quitter le domaine de la téléphonie pour celui des arts.

D'année en année Sylvie repousse le jour où elle quittera le central. Pour elle, comme pour Denis le temporaire est devenu permanent, et la trajectoire de Sylvie, qui a pris un nouveau tournant depuis notre première rencontre, met à jour la fragilité d'un équilibre budgétaire construit sur son activité de téléopératrice. Souvenons-nous que Sylvie travaille au noir dans la fondation PLADE depuis environ six ans et qu'elle partage un appartement avec sa mère dans un immeuble dont sa soeur est



propriétaire. Les revenus issus de son activité de téléopératrice lui rapportent entre 20 et 30 000\$ par année, revenus qu'elle touche chaque soir de la semaine lorsqu'elle prend place dans le central et que ses supérieurs lui remettent ses gains de la veille qui correspondent à 35% des dons obtenus. Cet argent touché cash chaque jour de travail est placé dans diverses cachettes de l'appartement. Sylvie tient les comptes, ce qui lui permet de ne pas dépenser ses gains au jour le jour. Au début de cette recherche, le cas de Sylvie restait pour moi énigmatique. En effet je comprenais difficilement le paradoxe entre le montant des gains touchés et l'apparente précarité de sa situation économique. C'est avec le temps que le précaire s'est donné à voir, avec le temps encore que la fragilité de l'équilibre apparaît, quand en l'espace de quelques mois la patronne de la fondation PLADE tombe gravement malade ce qui menace Sylvie et sa mère de perdre leurs activités professionnelles. Quant la belle-fille de Sylvie ne se relève pas de la naissance de son deuxième enfant dont elle refuse de s'occuper, ce qui oblige Sylvie et sa mère à prendre en charge les petits, de quelques mois et de 3 ans, pendant que leur père, le fils de Sylvie, qui est en train de faire faillite avec sa première entreprise tente de faire vivre sa famille. Dans ces conditions, le travail n'est plus aussi régulier et les gains doivent être gérés avec davantage de rigueur au cas où Sylvie devienne pourvoyeur principal pour la famille de son fils ou encore au cas où la Fondation ferme. Rajoutons à cette nouvelle donne, la vente de l'immeuble dans lequel Sylvie occupe un logement. Un nouveau

propriétaire sera bien moins compréhensif qu'un membre de la famille en cas de retard de paiement. Ainsi, nous voyons bien comment une situation apparemment stable peut en l'espace de quelques semaines se transformer du tout au tout. Sans le travail en central les revenus ne sont plus assurés. Sylvie n'a, nous le savons, aucune assurance, elle ne pourra pas toucher d'allocation chômage. Le cas de Sylvie nous donne ainsi à voir une facette classique de la précarité, quand l'équilibre fragile des uns est mis à mal par la perte d'équilibre des autres. Quand la solidarité familiale met en danger, quand rattraper les uns risque de faire tomber les autres.

Mais revenons plus concrètement à la condition de téléopérateurs temporaires dont la perte d'emploi est imminente. Sylvie fait figure, nous l'avons vu, de téléopératrice temporaire placide à la différence de certains de ses pairs qui se débattent avec leur condition. Chez PLADE elle a su s'organiser des conditions de travail qui lui conviennent, et cette organisation fait figure de "prison dorée" dit-elle. En effet, le télémarketing n'a jamais été son ambition professionnelle mais une situation de dépannage, pourtant elle s'en accommode si bien que le temporaire tant à devenir permanent. Il lui permet une certaine stabilité sur laquelle elle prend appui, mais lorsque l'équilibre est mis à mal, lorsque la stabilité s'effrite elle se souvient des projets mis de côté, elle réalise qu'il est difficile, voir impossible de sortir des centraux quand on s'y accote comme

elle le fait. C'est alors dans ce type de situation que certains acceptent leur condition et revêtent l'habit de professionnel. C'est par exemple nous l'avons vu le cas de Michelle qui, après avoir pratiqué pendant plus de dix années l'activité de téléopératrice, s'est résolue à en faire son "métier" au sens noble du terme. C'est-à-dire que, comme le note Piotet<sup>302</sup>, Michelle considère détenir un savoir-faire indépendant d'une entreprise, et ce sont ces compétences qu'elle propose à d'éventuels employeurs. Nous l'avons dit Michelle se comporte comme un travailleur indépendant qui offre ses services aux dirigeants de centres d'appels. Cela dit, si pendant plusieurs années il lui fut possible d'agir de la sorte, se promenant d'un central à un autre, et manifestant de temps à autres certaines préférences vis à vis de ses employeurs cette époque est révolue. Michelle a beau considérer détenir un métier contrairement à ses collègues amateurs des plateformes téléphoniques, ses supérieurs ne sont pas du même avis.

En effet, la professionnalisation des téléopérateurs ne fait pas l'affaire de tous. Pour les dirigeants ce qui importe n'est pas tant l'expérience et l'expertise qui améliore le savoir-faire des téléopérateurs mais l'entrain avec lequel ils effectuent leurs tâches. Le système McDonald's représente parfaitement cette tendance fortement présente dans les entreprises du tertiaire qui embauchent relativement facilement leurs employés et tentent d'en tirer parti au maximum sans se soucier de leur satisfaction,

---

<sup>302</sup> Piotet Françoise, *La révolution des métiers*, Paris, Presse Universitaire de France, 2002.

considérant que nombreux sont ceux qui attendent aux portes de l'entreprise pour prendre les places laissées vacantes par les insatisfaits. Ce turn-over, érigé en système comme le note Perrin, va à l'encontre d'une professionnalisation des emplois du tertiaire. Turn-over qui restreint le sentiment d'appartenance à un groupe de travailleurs et qui en l'occurrence limite l'implication syndicale des employés.

Ainsi nous avons vu auprès des téléopérateurs que nous avons rencontrés qu'ils sont d'une part conscients de détenir un savoir-faire et de faire preuve de compétence en termes professionnels et que d'autre part nombre d'entre eux souhaitent quitter au plus vite le secteur de la téléopération. Pourtant qu'il s'agisse de Louis, de Michelle ou de Jean-Guy chez PLADE, nous voyons qu'ils ont de temps à autre apprécié leur activité et qu'ils auraient souhaité y faire carrière en jouissant comme dans d'autres professions des avantages de l'ancienneté, c'est-à-dire en gagnant le respect de leur pairs et supérieurs notamment au regard de leurs compétences. En résumé nous notons que ce n'est pas tant l'activité en tant que telle qui est décriée par ceux que nous avons rencontrés, car qu'il s'agisse de vendre des magazines par téléphone ou encore de sonder l'opinion publique, il est possible d'appréhender l'exercice en termes professionnels, de même que certains employés de *Fast-food*, certaines caissières, ou encore certaines femmes de chambre envisagent leur activité comme un travail comme les autres. Mais ce sont plus

généralement leurs employeurs qui freinent ce processus en n'accordant aucune reconnaissance à ces employés interchangeables. C'est ainsi par exemple que les nouveaux superviseurs du central de chez Québec-Enquête privent petit à petit les plus anciens téléopérateurs de leurs privilèges ce qui pousse ces derniers à quitter l'entreprise. Plusieurs années après le début de cette enquête et quelques mois avant de clore ce texte je rencontre Maryse figure de proue du central de chez Québec-Enquête où elle a travaillé pendant près de 10 ans. Maryse a finalement "décidé" de quitter le central où les conditions de travail sont de pire en pire, selon elle, mais surtout où "les vieilles madames"<sup>303</sup> comme elle ne sont plus les bienvenues. Souvenons-nous que Maryse se déplaçait librement dans le central, usant des lieux à sa guise, qu'il s'agisse de ceux réservés à la direction ou non. Souvenons-nous que Michelle pour sa part bénéficiait du droit de refuser certaines tâches, comme la récupération de refus, et comme Maryse, elle jouissait de la confiance des superviseurs en matière de méthode de travail. Ayant fait leurs preuves, les plus anciens ont nous l'avons vu recours à des pratiques interdites aux plus jeunes (se faire rappeler dans le central, dépasser largement le temps réglementaire par entrevue, ne pas répéter avec précision les termes "tout à fait d'accord, plutôt d'accord, plutôt en désaccord, tout à fait en désaccord") mais ces temps sont passés, les conditions d'exercice dans le central ont été

---

<sup>303</sup> Ce sont ses mots..

standardisées, et petit à petit les professionnels sont poussés vers la sortie.

Plus généralement, comme nous l'avons montré avec notre enquête, ce sont les règles imposées aux téléopérateurs, dans le central, qui vont à l'encontre d'une possible professionnalisation. En effet, la marge de manoeuvre des employés des plateformes téléphoniques est particulièrement restreinte et tout est fait pour qu'ils ne puissent y développer de sentiment d'autonomie vis à vis de leur activité. Ils ont le devoir de sourire en tout temps dans le petit miroir placé devant eux dans leur box, ce qui les met face au paradoxe de leur situation de travail. Sourire pour être engagé, sourire pour ne pas être licencié alors que l'activité n'est pas satisfaisante. Pourtant d'un ton enjoué, ils récitent, mot à mot, les textes de sollicitation qui leur sont imposés. Les centraux sont ainsi remplis d'un brouhaha standardisé, les formules de politesse fusent de tout bord tout côté, et si l'on se limite à une observation auditive la perfection semble atteinte. Mais une observation visuelle brise la clarté de ce tableau. La posture des téléopérateurs et plus généralement leur gestuelle révèlent d'avantage leur état d'esprit que leur timbre de voix. Ils sont avachis sur leur chaise, ont les yeux dans le vague, le visage fermé, d'autres lèvent les yeux au ciel et soupirent, d'autres expriment leur agacement par des mouvements de bras, de jambes. Ainsi, nous avons vu que tous les moyens qui permettent d'exprimer leurs sentiments sont

utilisés, et plus encore nombre de ruses sont mises au point afin de s'affranchir au maximum des désagréments du travail en central et de la réalité qui l'entoure. Nous avons vu que nombre de techniques d'évitement du travail sont développées, nous en avons fait la description : les téléopérateurs se cachent de leur superviseurs, miment le travail tout en pensant à autre chose, trouvent diverses raisons de quitter leur box et de se déplacer dans le central. Ces manières de faire ne sont en rien spécifiques aux centres d'appels, elles rappellent celles dont usent les employés d'autres domaines, qu'il s'agisse des ouvriers, des employés de bureau ou encore de tous les employés du tertiaire pour ne citer qu'eux.

L'objectif de notre thèse était de mettre à jour la non passivité des employés de la téléopération et plus généralement de tous ceux qui exercent ces "petits boulots précaires". Nous souhaitions observer de près le rapport que les employés des plateformes téléphoniques entretiennent avec leur activité qu'ils jugent sans intérêt et dont les conditions d'exercice sont précaires. Nous avons vu de quelles manières ces exécutants mettent à distance l'activité, mais nous avons surtout eu l'occasion de découvrir les ruses dont ils usent afin d'entretenir un rapport positif au travail et d'en supporter les conditions. Par exemple pour Michelle, le métier d'intervieweuse lui offre la possibilité d'être à la pointe de l'information, notamment en prenant le pouls des croyances, des sentiments et des points de vue de la population. Discuter des événements sociaux et

politiques lui procure, dit-elle, une réelle satisfaction. Mais ces échanges ne font pas l'affaire de tous et ses employeurs s'efforcent de les limiter pour ne laisser place qu'aux informations spécifiquement nécessaires aux études réalisées. Pourtant Michelle s'évertue à appréhender son travail comme une activité autonome (nous avons vu qu'elle tente de se considérer comme son propre patron), qui lui permet de développer ses propres intérêts intellectuels. Dans un autre ordre d'idées, nous avons vu que Louis, l'homme aux 56 métiers, 56 misères, s'efforce de faire preuve de compétitivité dans le central dans un but purement personnel. C'est pour lui une motivation, il rend ainsi attractive une activité qui l'ennuie et ne lui procure aucune satisfaction. Quant à Sylvie et Claudette, elles aiment le contact qu'elles établissent avec leurs répondants, elles apprécient plus spécifiquement encore le suivi de la relation sachant qu'elles sollicitent 4 fois par an les mêmes donateurs, ce qui leur permet de développer de solides relations qui sont selon elles appréciées par nombre de leurs "clients" qui souffrent de solitude.

Ces emplois en centres d'appels, objet de notre thèse, ressemblent de près nous l'avons vu à d'autres jobs du tertiaire. La précarité des conditions de travail est la même (fort contrôle et autonomie extrêmement limitée), la population qui y est employée s'y ressemble, et les évolutions possibles au sein de ces entreprises sont semblables c'est-à-dire tout à fait



limitées. Travailler en central aux échelons inférieurs n'est pas un choix de carrière, mais sortir des centraux s'avèrent dans certains cas particulièrement difficile et comme dans nombre d'emplois de ce type les employés semblent coincés, pris dans le cercle de la précarité: ne trouvant plus le temps et l'énergie de chercher un autre emploi plus en accord avec leurs souhaits. Reprenons une dernière fois le cas de Sylvie qui nous l'avons dit traverse une période difficile parsemée de divers embûches. Sylvie nourrissait depuis plusieurs années déjà le projet de quitter le central pour vivre de sa peinture, le premier pas était franchi, elle enseignait son art à une petite dizaine d'élèves, mais ses ennuis familiaux ont largement remis en cause ce projet. Je le rappelle, sa belle-fille est tombée malade suite à la naissance de son deuxième enfant ce qui l'empêche totalement de prendre soin des petits, et le fils de Sylvie est en train de faire faillite avec sa nouvelle entreprise. Au total Sylvie est sollicitée de tous bords pour venir en aide à ses petits enfants et à son fils autant en termes domestiques que financiers. Et c'est ainsi que les quelques économies prévues à l'effet de la peinture ont été utilisées, et le temps alloué à l'enseignement est maintenant consacré à sa famille. Dans cette situation, comme nous l'avons dit, la perte d'équilibre des uns risque de faire tomber les autres, quand la précarité tenue à distance jusqu'à maintenant intègre le quotidien, comment quitter un emploi aussi boiteux soit-il, sur lequel on prend appui ? Comment trouver le temps de solliciter de nouveaux employeurs ? Nous prenons ici l'exemple de Sylvie mais la

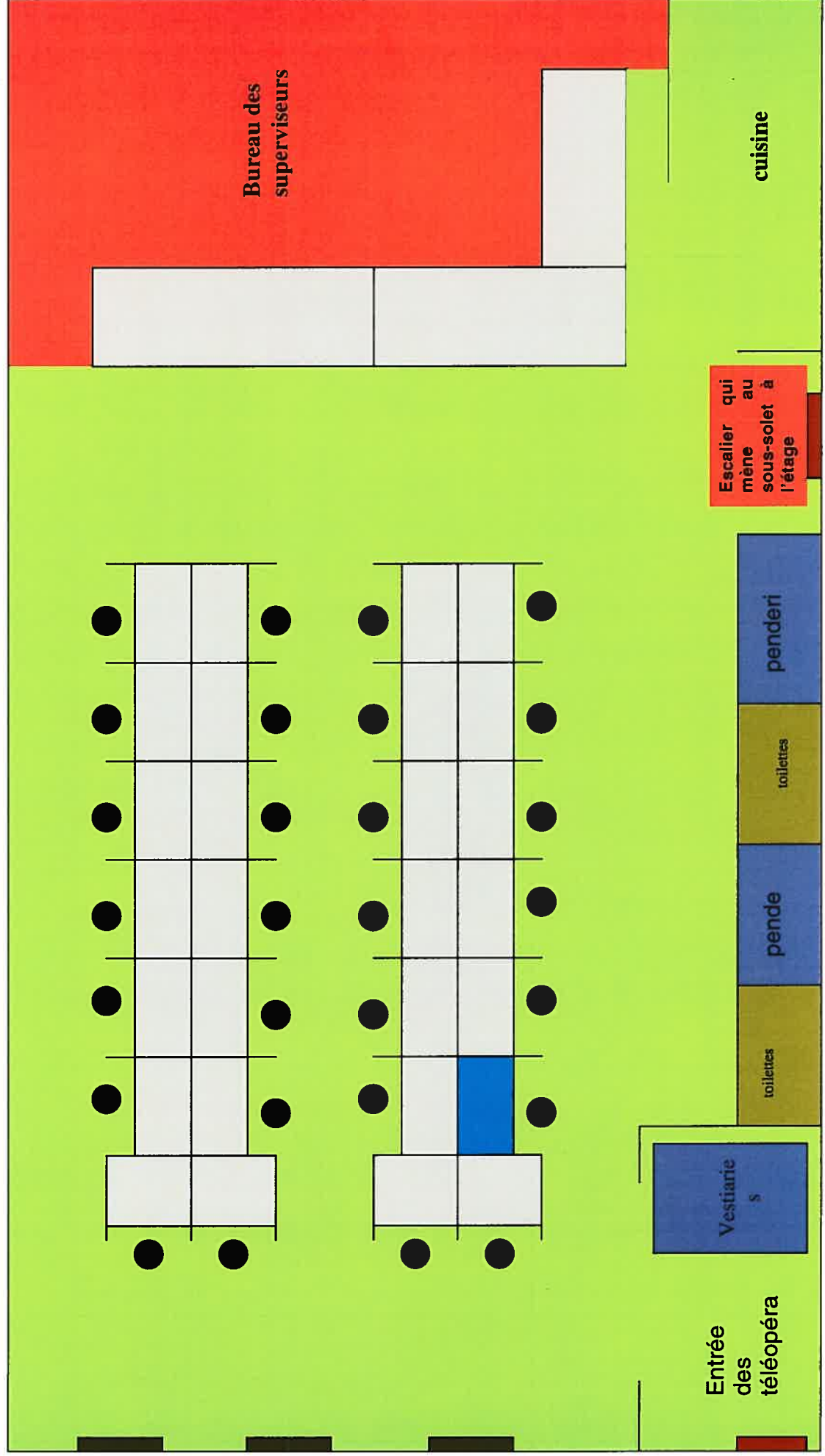
situation est la même pour chacun de ceux que nous avons rencontrés en central et qui ne parviennent pas à sortir des plateformes. Ils sont pris dans le cercle de la précarité, entre l'insécurité financière et l'empressement du quotidien qui rend difficiles les démarches nécessaires à l'évolution des situations professionnelles. Bloqués en central, en *Fast-food*, en caisse, ou encore dans tout autre emploi de ce type, ils s'organisent pour supporter le travail, lui donner sens et l'inscrire dans leur trajectoire de vie.

Suite à cette thèse je prévois d'entreprendre des recherches post-doctorales dans la continuité de la recherche que je viens de présenter. Au départ je prévoyais réaliser dans le cadre de ce terrain de doctorat une enquête d'ordre ethnographique basée sur le quotidien entourant le travail précaire mais il s'avéra nécessaire de faire le point dans un premier temps sur la réalité de ce travail, c'est pourquoi nous avons présenté longuement les centraux, leur fonctionnement et les ambiances qui s'y développent. Par le biais de la présentation des ruses dont usent les employés nous avons eu l'occasion de faire le point sur leur appréhension du travail, cela dit je souhaiterais maintenant poursuivre ce projet et développer cette thématique en observant de plus près les quotidiens familiaux dans lesquels s'inscrivent ces réalités professionnelles. C'est précisément le lien entre solidarité familiale et précarité au travail que je prévois développer en

observant les points de rupture, quand comme dans le cas de Sylvie il y a perte d'équilibre.

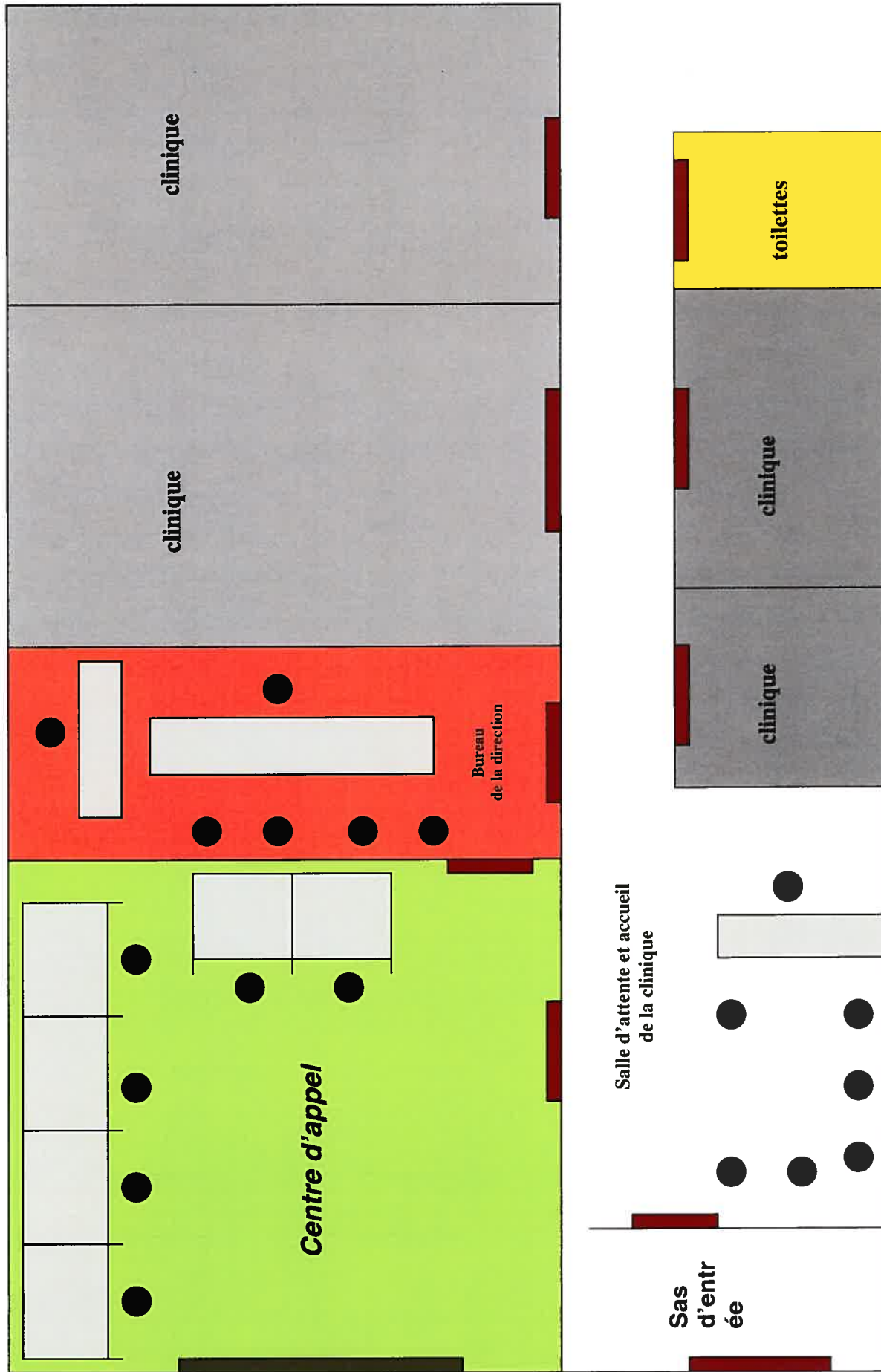
# ANNEXE I

## Centre d'appel – Québec-Enquête-



ANNEXE II

Centre d'appel - Méga-Presse -



## **BIBLIOGRAPHIE**

- Allard Roger, *Étude sur la main-d'œuvre en centres d'appels dans la région de Montréal*, Direction de la planification et du partenariat, Emploi-Québec, Région de Montréal, Septembre 2000.
- Alonzo Philippe, « Les rapports au travail et à l'emploi des caissières de la grande distribution. Des petites stratégies pour une grande vertu », *Travail et Emploi*, n°76, 1998, pp. 37-51.
- Althabe Gérard, « Ethnologie du contemporain et enquête de terrain », *Terrain*, n°14, 1990, pp. 126-131.
- Anderson Neal, *Le Hobo, Sociologie du sans abri*, Essais et Recherche, Nathan, Paris, 1993.
- Angeloff Tania, « Des miettes d'emploi : temps partiel et pauvreté », *Genre et société*, n°1, 1999.
- Arborio Anne-Marie, *Un personnel invisible*, Edition Anthropos, Paris, 2001.
- Balbastre Gilles, « Les nouveaux esclaves de la téléopération », *Le Monde Diplomatique*, mai 2000.
- Beaud Stéphane et Michel Pialoux, « Ouvriers, moi? Jamais! », *Manière de voir*, n°66, 2002.
- Beaud Stéphane et Michel Pialoux, *Retour sur la condition ouvrière*, Paris, Fayard, 1999, 468 pages.
- Becker Howard, S., « Biographie et Mosaïque scientifique », *Actes de la recherche en science sociales*, n°62-63, 1986.

- Becker Howard, S, *Outsiders, Etude de la sociologie de la déviance*, Edition A-M. Métailié, Paris, 1985.
- Bernard Sophie, « Le temps de l'activité de la caissière : entre logique productive et logique de service », *Sociologie du travail*, n°47, 2005.
- Bernoux Philippe, « La résistance ouvrière à la rationalisation », *Sociologie du travail*, n°21(1), 1979.
- Bertaux Daniel, *Les récits de vie*, Nathan, Paris, 1997.
- Bizeul Daniel, « Le récit des conditions d'enquête : exploiter l'information en connaissance de cause », *Revue Française de sociologie*, n°XXXIX-4, 1998, pp. 751-787.
- Bloch Laurence et Estrade Marc-Antoine, *Les emplois précaires sont-ils un marche pied vers les emplois stables en France ?* Pauvreté et exclusion, Rapport Tony Atkinson, Annexe 2, La documentation Française, 1998.
- Bollème Geneviève, « Récits pour vivre », *Revue des Sciences Humaines*, n°191, 1983.
- Borzeix Anni, « Relation de service et sociologie du travail - l'usager: une figure qui nous dérange? » *Cahier du Genre*, n°28, L'Harmattan, 2000.
- Bouffartigues Paul et Pendariès J.-R., « Formes particulières d'emploi et gestion de la main d'oeuvre peu qualifiée : les caissières de supermarché », *Sociologie du travail*, n°3, 1994.
- Bouffartigues Paul et Pendariès J.-R., « Activité féminine et précarisation de l'emploi », *Travail et emploi*, 1990, n°46.
- Brochier Christophe, « Des jeunes corvéables », *Les Actes de la recherche en science sociale*, 2001, n°138.

- Buchanan, R et Koch-Schulte, S, *Les femmes et le travail par téléphone : répercussions de la technologie, de la restructuration et de la réorganisation du travail sur le secteur des centres d'appels*, Recherche en matière de politiques, Ottawa : Condition féminine Canada, 2000, 96 p.
- Buscatto Marie, « Les centres d'appels, usines modernes? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique », *Sociologie du travail* n°44, 2002, pp. 99-117.
- Cancé R, « Travailler en contrat à durée déterminée, entre précarité contrainte , espoir d'embauche et parcours volontaire », *Travail et emploi*, n°89, Janvier 2002.
- Cartron Damien, « Le sociologue pris en sandwich! Retour sur une observation participante dans un *fast-food* », *Travail et Emploi*, n°94, Avril 2003.
- Castel Robert, « Centralité du travail et cohésion sociale », *Le monde du travail* (ss dir Kergoat), La découverte, Paris, 1998.
- « Centre d'appels les relents du taylorisme », *Le travail sous influence*, ANACT, octobre 2000, pp. 15-16.
- Chapoulie Jean-Michel, *La tradition sociologique de Chicago*, Editions du Seuil, 2001, p. 218.
- Chardon Olivier, « Les transformations de l'emploi non qualifié depuis vingt ans », *INSEE Première*, Juillet 2001, n° 796.
- Cingolani Patrick, *L'exil du précaire*, Méridiens Klincksieck, Paris, 1986.
- Combes Marie-Christine, « La compétence relationnelle: une question d'organisation », *Travail et Emploi*, n°92, 2002.
- Concialdi Pierre, « Les transformations de la société salariale. Bas salaires et « travailleurs pauvres » », *Cahiers Français*, n°304, Septembre/octobre 2001.



- Copans Jean, *Introduction à l'ethnologie et à l'anthropologie*, Nathan Université, Paris, 1996.
- Corcuff Philippe, « Quand le terrain prend la parole...Éléments de sociologie réflexive », *L'homme et la société*, n°115, 1995.
- Cormier Vincent, *Quartier libre*, 5 Septembre 2000,  
<http://www.ql.umontreal.ca/volume8/numero1/societe.html>
- Corouges Christian et Michel Pialoux, « Chronique Peugeot », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°52-53, juin 1984, pp. 88-95.
- Cossalter Chantale et Venco Selma, « Les centres d'appels dans les banques en France et au Brésil », *Travail et Emploi*, n°105, 2006.
- Costes Laurence, *L'étranger sous terre. Commerçants et vendeurs à la sauvette du métro parisien*, L'Harmattan, Paris, 1994.
- Cousin Olivier. « Les ambivalences du travail. Les salariés peu qualifiés dans les centres d'appels », *Sociologie du travail*, n°44, 2002, p. 510.
- Dadoy Mireille, « Le retour au métier », *Revue Française des affaires sociales*, 1989, n°4.
- Daniel Bertaux, *Les récits de vie*, Nathan, Paris, 1997.
- De Sardan Jean-Pierre Olivier, « Le « je » méthodologique. Implication et explicitation dans l'enquête de terrain », *Revue Française de Sociologie*, n°41-3, 2000, pp. 417-445.
- De Terssac Gilbert, *Autonomie dans le travail*, PUF, Paris, 1992, p. 32.
- Delinières Guillaume, *La construction sociale d'une profession ou d'un métier au travers de son évaluation identitaire. Essai sur l'activité de téléopérateur en France*, Mémoire de DEA en sociologie Industrielle (sous la direction de Pascale Trompette) 2002.

- Demazière Didier et Dubar Claude, « L'insertion professionnelle des jeunes de bas niveaux scolaires », *Trajectoires biographiques et contextes structurels*, Cereq, coll. des études, 1993.
- Di Ruzza Renato, « La prescription du travail dans les centres d'appels téléphoniques », *Revue de l'IRES*, n°43, 2003/3.
- Diaz Frédéric, *L'observation participante comme outil de compréhension du champs de la sécurité*, Champ pénal, Vol. II, 2005.
- Drancourt Nicole, « L'idée de précarité revisitée », *Travail et emploi*, 1992, n°52.
- Drancourt Nicole, « Le labyrinthe de l'insertion », *La documentation Française*, 1990.
- Dufau Marc et Stuchlik Jean-Baptiste, *L'organisation du travail dans les centres d'appels*, ANACT, 2002.
- Dumazedier Joffre, *Sociologie empirique du loisir*, Seuil, 1974.
- Durand Jean-Pierre et Stewart Paul, « La transparence sociale dans une usine française à capitaux japonais », *Sociologie du travail*, n°4, 1998, pp. 419-437.
- Dussuet Annie, *Logiques domestiques*, L'Harmattan, Paris, 1997.
- Ehrenreich Barbara, *L'Amérique pauvre. Comment ne pas survivre en travaillant*, Grasset, 2004.
- Elias Nobert, *Logiques de l'exclusion*, Fayard, 1997.
- Erbès-Seguin Sabine, *La sociologie du travail*, La Découverte, Paris, 1999.
- Fabre Daniel, « L'ethnologue et ses sources », in: *Vers une ethnologie du présent* (sous la direction de Gérard Althabe, Daniel Fabre et Gérard Lenclud), Éditions de la maison des sciences de l'homme, Paris, 1992.

- Farge Arlette, Laé Jean-François, Congolani Patrick et Magloire Franck, *Sans visages, l'impossible regard sur le pauvre*, Bayard, 2004.
- Faure-Guichard Catherine, *L'emploi intérimaire. Trajectoires et identités*, Presses Universitaires de Rennes, 2000.
- Favret-Saada Jeanne. « Etre affecté », *Gradhiva*, n°8, 1990.
- Fischer, Gustave-Nicolas, « Espace de travail et appropriation », chap. 20, in: De Coster Michel et Pichault, François, *Traité de sociologie du travail*, Bruxelles, 1995, De Boeck-Université.
- Flamant N, *Une anthropologie des managers*, Presse universitaire de France, Paris, 2002.
- Flamant N et M Jeudy-Ballani, « Le charme discret des entreprises », *Terrain*, n°39, Septembre 2002, pp. 5-16.
- Foucault Michel, *Surveiller et punir*, Gallimard, 1993.
- Fourcade Bernard, *L'évolution des situations d'emploi particulières de 1945 à 1990*, Travail et emploi, n°52, 1992 .
- Gadrey Jean, « Les relations de service et l'analyse du travail des agents », *Sociologie du travail*, n°3, 1994
- Galtier Bénédicte, « Les temps partiels entre emplois choisis et emploi « faute de mieux » », *Économie et Statistiques*, n°321-322, 1999.
- Gardey Delphine, *La dactylographe et l'expéditionnaire*, Editions Belin, 2001.
- Gaudu François, « Travail et activité », *Droit social*, n°2, 1997, pp.119-126.
- Geneviève Bollème, « Récits pour vivre », *Revue des Sciences Humaines*, n°191, 1983.
- George Orwell, *Down and Out in Paris and London*, Secker and Warburg, Londres, 1951.

- Georges Isabel. « L'exercice contraint d'un métier : opératrice du téléphone », in: Chabaud-Rychter Danielle et Gardey Delphine (eds.), *L'engendrement des choses, des hommes, des femmes et des techniques*, Éd. des Archives Contemporaines, 2002, pp. 201-220.
- Ghasarian Christian, *De l'ethnographie à l'anthropologie réflexive*, Armand Colin, Paris, 2002.
- Goffman Erwing, *La mise en scène de la vie quotidienne*, tome 1, La présentation de soi, Les Éditions de Minuit, Paris, 1973.
- Goffman Erwing, *La mise en scène de la vie quotidienne*, tome 2, Les relations en public, Les Éditions de Minuit, Paris, 1973.
- Goffman Erwing, *Asile, Études sur la condition sociale des malades mentaux*, Les Editions de Minuit, Paris, 1968.
- Goffman Erwing, *Behavior in Public Places. Note on the social Organisation of Gatherings*, 1963, The Free Press, N.Y.; cité dans: Quere Louis et Brezger Dietrich L'étrangeté mutuelle des passants, le mode coexistence du public urbain, *Les Annales de la Recherche Urbaine* n° 57-58.
- Goffman Erwing, *Stigmaté : les usages sociaux des handicaps*, Les Éditions de Minuit, Paris. 1975.
- Grell Paul, *Étude du chômage et de ses conséquences : les catégories sociales touchées par le non-travail. Histoires de vie et modes de débrouillardise*, Montréal, 1985.
- Grell Paul, « Centre et banlieue du travail salarié », in: *Contre l'exclusion repenser l'économie* (sous la direction de Klein Juan-Luis et Lévesque Benoît), Association d'économie politique. Colloque (13<sup>ème</sup>, 1994) Presses Universitaires de Québec, 2000.

- Gresham M. Sykes, *The Society of Captives*, Princeton University Press, Princeton, 1958,
- Hatzfeld Hélène, Hatzfeld Marc et Ringart Nadja, *Interstices urbains et nouveaux type d'emplois*, Programme Ville et Emploi du Plan Urbain, Paris, 1997.
- Hatzfeld Nicolas, « La pause casse-croûte. Quand les chaînes s'arrêtent à Peugeot-Sochaux », *Terrain* n°39, 2002. pp. 33-48.
- Hatzfeld Nicolas, 2004, « L'intensification du travail en débat. Ethnographie et histoire aux chaînes de Peugeot-Sochaux », *Sociologie du travail*, n°46, 2004, pp. 291-307
- Howard S. Becker, « Biographie et Mosaïque scientifique », *Actes de la recherche en science sociales*, n°62-63, 1986.
- Hughes Everett C, *Le regard sociologique*, EHESS, Paris, 1996.
- Jeantet Aurélie, « “À votre service!” La relation de service comme rapport social », *Sociologie du travail*, n°45, 2003, pp. 191-209.
- Jones Bryn et Wood Stephen, « Qualifications tacites, division du travail et nouvelles technologies », *Sociologie du travail*, n°4, 1984.
- Joseph Isaac, Jeannot Gilles (coordonné par), *Métiers du public. Les compétences de l'agent et l'espace de l'usager*, CNRS Éditions, 1998.
- Jourdain Colette, « Intérimaires, les mondes de l'intérim », *Travail et emploi*, n°89, 2002.
- Julhe Samuel, « Les employés de la grande distribution : entre le chef et le clients », *Travail et emploi*, n°105, 2006.
- Kergoat Prisca, Picot Geneviève et Lada Emmanuelle, « Métier, profession, job », in: *Dictionnaire critique du féminisme* (coord. Hirata Helena, Laborie Françoise, Le Doaré Hélène et Senotier Danièle) PUF, Paris, 2000, pp. 102-110. Politique d'aujourd'hui

- Kontchou Hélène et Bruet François, *Baisse du sous-emploi, après 8 ans de hausse*, INSEE Première, n°693, Janvier 2000.
- Laé Jean-François et Numa Murard, *L'argent des pauvres*, Seuil, 1985.
- Laé Jean-François et Numa Murard, *Les récits du malheur*, Descartes & Cie, Paris, 1995.
- Laé Jean-François et Numa Murard, *Écouter-voir, l'empirisme au risque des perceptions*, L'homme et la société, n° 115, janvier-mars 1995.
- Laé Jean-François, *Travailler au noir*, Métaillié, Paris, 1989.
- Lallement Michel, *Travail et emploi. Le temps des métaphores*, L'Harmattan, Paris, 1994.
- Lazarfeld Paul, Jahoda Marie et Zeisel Hans, *Les chômeurs de Marienthal*, Les Éditions de Minuit, Paris, 1981.
- Leah F. Vosko, Zukewich Nancy et Cranford Cynthia, *Le travail précaire : une nouvelle typologie de l'emploi*, Perspective, Hiver 2003.
- Lechat Noël et Delaunay Jean-Claude, *Les centres d'appels : un secteur en clair obscur*, L'Harmattan, Paris, 2003.
- Les centres d'appels au bout du fil, *Courrier Cadres*, 15 Octobre 1999, n°1319, pp. 14-15
- Les centres d'appels téléphoniques : des lendemains qui sonnent, *La Gazette de la société des techniques*, n°12, Janvier 2002.
- Les centres d'appels, *L'observatoire de l'ANPE*, Juin 2001.
- Les nouvelles questions de l'emploi, *Cahiers Français*, n°304, Le marché du travail : aspects et évolutions, p. 19.
- Linhart Danielle et Maruani Margaret, « Précarisation et déstabilisation des emplois ouvriers », *Travail et Emploi*, n°11, 1982.

- Linhart Danielle, « Travail: défaire, disent-ils », *Sociologie du travail*, n°2/97, pp. 235-249.
- Linhart Robert, *L'établi*, Les Éditions de Minuit, Paris, 1978.
- Madec Annick, *Chronique familiale en quartier impopulaire*, La découverte, 2002.
- Magloire Franck, *Ouvrière*, Editions de l'Aube, 2002.
- Malenfant Romaine, Larue Andrée, Mercier Lucie et Vézina Michel, « Précarité d'Emploi, rapport au travail et intégration sociale », *Sociologie et Société*, vol. 15, n°1, 2002.
- Marty Olivier, *Klikoo.com*, manuscrit.com, 2004.
- Maruani Margaret et Reynaud Emmanuèle, *Sociologie de l'emploi*, Paris, Repère, La Découverte, 2004
- Maruani Margaret, *Les mécomptes du chômage*, Paris, Bayard, 2002.
- Matoko Pierre, L'intersubjectivité lors du traitement des difficultés dans les interactions client/agents des plateformes téléphoniques : application au cas d'une organisation en charge d'un service public, "<http://www.aim2003.iut2.upmf-grenoble.fr/Communications/MATOKO.rtf>
- Matte Denis, Baldino Domenico et Courchesne Réjean, *L'évolution de l'emploi atypique au Québec*, Ministère du travail du Québec, 1998.
- Méda Dominique, Le travail à travers les temps, à travers les textes, In: *Le travail dans vingt ans*, Rapport de la Commission présidée par Jean Boissonnat, Commission générale du plan, Edition Odile Jacob, la Documentation française, 1995.
- Montagné-Villette Solange, *Espaces et travail clandestins*, Recherche Géographique, Masson, Paris, 1991

- Nkuitchou Nkouatchet Raoul, *Le cercle vertueux de la précarité. Enquête chez Quick*, Contribution aux IXème Journées de sociologie du travail, Paris, Novembre 2003.
- Nkuitchou Nkouatchet Raoul, « La précarité de l'emploi au service de la prospérité du *fast-food* », *Sociologie du travail*, n°47, 2005, pp. 450-484.
- Noreau Nathalie, *Aspect longitudinal du travail à temps partiel involontaire*, Division de la statistique du revenu, Statistique Canada, Avril 2000.
- Paillard Bernard, *Le chercheur : au-delà de ses apparences*, L'homme et la société, Paris, 1995.
- Paugam Serge, *Le salarié de la précarité*, PUF, Paris, 2000.
- Peneff Jean, « Les débuts de l'observation participante ou les premiers sociologues en usine », *Sociologie du travail*, n°1/96.
- Perrin Évelyne, *Chômeurs et précaires au coeur de la question sociale*, La dispute, Paris, 2004.
- Pinto Vanessa, Cartron Damien et Burnod Guillaume, « Étudiants en *fast-food* : Les usages sociaux d'un « petit boulot », *Travail et Emploi*, n°83, Juillet 2000.
- Piotet Françoise, *La révolution des métiers*, Presse Universitaire de France, Paris, 2002.
- Potocki Malicet, *Éléments de sociologie du travail et de l'organisation*, Economica, 1997.
- Prunier-Poulmonaire Sophie, « Flexibilité assistée par ordinateur. Les caissières d'hypermarché », *Actes de la recherche en science sociale*, 134(1), pp. 29-36.
- Puech Isabelle, *Dérégulation des temps de travail et recompositions du marché du travail : inégalités entre les sexes, disparités entre femmes. Trois figures du salariat féminin du secteur tertiaire*. Thèse pour le doctorat de Sociologie, Université de Paris 8, 27 octobre 2005, sous la direction de Margaret Maruani, 412 p.



- Puech Isabelle, « Le temps du remue-ménage. Condition d'emploi et travail de femmes de chambre », *Sociologie du travail*, n°46, 2004, pp. 150-167.
- Rambach Anne et Marine, *Les intellos précaires*, Le Seuil, Paris, 2001.
- « Regard sur le marché du travail Canadien », *Statistique Canada*, n°71-222, 2003, p. 52.
- Ridha Kéfi, L'intelligent.com, 10 Avril 2005
- Rifkin Jeremy, *La fin du travail*, Paris, La découverte, 1997
- Ritzer, G, *The McDonaldization of Society*, California : Thousand Oaks, 1996.
- Rolfsen Petrilli Segnini, Liliana, « Le télémarketing: un vrai travail moderne », *Cahier du Genre*, n°28, L'Harmattan, Paris, 2000.
- Roulleau-Berger Laurence, « La construction sociale des espaces intermédiaires : l'exemple des jeunes en emploi précaire face aux politiques sociales », *Sociétés contemporaines*, n°14/15, 1993, p. 191.
- Roulleau-Berger Laurence, *Le travail en friche*, Éditions de l'aube, Paris, 1999.
- Roy Donald, *Un sociologue à l'usine*, Editions La Découverte, Paris, 2006.
- Rychter Y. (sous direction de), *Techniques d'homme, techniques de femmes. Modèles d'hier, pratiques d'aujourd'hui*, Éditions des archives contemporaines, Paris, 2002.
- Sainsaulieu Renaud, *L'identité au travail*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1985.
- Schnapper Dominique, *Contre la fin du travail*, Éditions Textuel, Paris, 1997.
- Schwartz Olivier, « L'empirisme irréductible », in: *Le Hobo, sociologie du sans abri*, Nels Anderson, Nathan, Essais et recherche, Paris, 1993.
- Soares Angelo, « Interactions et violences dans les supermarchés: une comparaison Brésil-Québec », *Cahier du Genre*, n°28, L'Harmattan, Paris, 2000.

- Soares Angelo, « Les qualifications invisibles dans le secteur des services : le cas des caissières de supermarchés, Lien social et politiques », *RIAC*, 40, 1998.
- Stettinger Vanessa, *Funambules de la précarité*, PUF, Paris, 2003.
- Strauss Anselm, *La trame de la négociation*, L'Harmattan, Paris, 1992.
- Technocompétences, Avril 2002, Profil de la main-d'oeuvre dans les centres de contact clients de l'industrie des TIC.
- Trompette Pacale, « Un rayon de soleil dans l'atelier, Le quotidien du travail dans une usine nucléaire », *Terrain*, n°39, Septembre 2002, pp. 49-68.
- Vanbremeersch Marie, *Du Nomadisme de rue au travail : une microsociologie des squeegees*, Université Paris VIII, Maîtrise de sociologie (sous direction de Jean-François Laé), 1999.
- Wacquant Loïc, *Corps et âme*, Agone, Mémoires Sociales, 2001, p. 113.
- Weber Florence, *Le travail à côté. Étude d'ethnographie ouvrière*, INRA, EHESS, Paris, 1989.
- Émission de radio
- « La pression du Centre d'appels », première diffusion 26 Janvier 2005, Émission Les Pieds sur Terre, France-Culture

